

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

LES CARACTÉRISTIQUES DU FONCTIONNEMENT
ADMINISTRATIF DU SYSTÈME
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

PAR
LUC BERGERON
DÉPARTEMENT D'ÉTUDES EN ÉDUCATION
ET D'ADMINISTRATION DE L'ÉDUCATION
FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

THÈSE PRÉSENTÉE À LA FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES
EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE
DE PHILOSOPHÆ-DOCTOR (PH.D.)
EN ADMINISTRATION DE L'ÉDUCATION

JANVIER 1991

© LUC BERGERON, 1991





Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

Sommaire

L'Université du Québec (UQ), système déconcentré créé en 1968, a été institué en un réseau d'établissements (constituantes) dans diverses régions du Québec et chapeauté par un organisme central de gestion.

Faisant partie de ce réseau dans le cadre d'une constituante depuis plusieurs années, il s'avérait intéressant et même primordial pour nous d'analyser le vécu des différents intervenants en rapport avec le fonctionnement administratif de cette structure qu'est l'UQ. Cette recherche devrait nous permettre d'avoir un portrait le plus fidèle possible de la réalité et nous permettre de dégager par la suite des pistes de solutions s'il y a lieu.

L'objectif de cette recherche est d'identifier les caractéristiques de fonctionnement de ce réseau à partir de la perception des acteurs impliqués dans la dynamique des relations "centre versus unités" c'est-à-dire le siège social et les universités constituantes. Cette approche s'inscrit dans la perspective actionniste proposée par Silverman (1970). Selon cette dernière, la perception des acteurs, leur définition de la situation est fondamentale dans l'étude du fonctionnement des organisations. En effet, une structure organisationnelle n'est-elle pas selon cet auteur, une formulation théorique qui n'a de sens qu'à travers le vécu des individus qui la composent et la vivent?

La perception des acteurs impliqués a été recueillie à l'aide d'un questionnaire comportant 80 questions. Ce questionnaire a été envoyé à 313 individus; de ce nombre 139 sont revenus dûment complétés.

Les questions correspondent à des caractéristiques du fonctionnement de l'UQ que la documentation nous a permis d'identifier.

Cette documentation comprend d'abord divers documents "AD HOC" qui définissent les objectifs de la structure proposée pour l'UQ et certaines caractéristiques que cette structure devrait posséder. Elle comprend aussi la littérature (par exemple Mintzberg (1982), Crozier (1977), Parker (1981), Hand (1981), St-John (1977), Chang (1978), Després (1986), Kochen (1980), Katz et Kahn (1978) et plusieurs autres) qui examinent notamment les concepts de structure divisionnalisée, de bureaucratie professionnelle, de décentralisation, d'anarchie organisée, etc. dont sont dérivées d'autres caractéristiques. Finalement, elle utilise les constats des recherches sur les organisations dont la configuration s'apparente à celle de l'UQ.

Cette recherche se veut descriptive de la situation perçue par les acteurs dans l'ensemble du système. Les résultats montrent à quel point les perceptions peuvent être différentes selon le poste occupé dans la structure, l'expérience dans l'organisation, les fonctions dans la structure où l'on évolue, la scolarité des répondants et cela en relation avec chacune des caractéristiques du fonctionnement administratif du réseau de l'Université du Québec. Certains auteurs estiment que des caractéristiques à propos desquelles existent une certaine convergence, constituent des problèmes de fonctionnement. On pourrait même ajouter que les divergences importantes dans les perceptions révèlent une difficulté de la structure de l'UQ. Mais est-ce qu'on ne pourrait pas plutôt envisager la situation comme un ensemble de contraintes inhérentes à ce genre de structure et dont les acteurs doivent tenir compte?

Conscient des limites de toute recherche, nous croyons que le réseau de l'UQ en est un viable et motivant pour l'ensemble des intervenants si on le voit dans une perspective

ouverte à son milieu, aux besoins des individus qui le composent comme à ceux qui le gèrent.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre premier - Les structures de l'Université du Québec	9
1. Les universités québécoises et le système de l'Université du Québec	10
2. La création de l'Université du Québec	14
3. Les justifications de la structure	20
4. Les structures du système de l'Université du Québec	22
Chapitre II - L'inventaire des écrits	28
1. La structure divisionnalisée	29
1.1 L'Université du Québec et la structure divisionnalisée	32
1.2 La structure divisionnalisée: les avantages et les inconvénients	33
2. La décentralisation (pouvoir, contrôle, coordination)	37
2.1 Le pouvoir	39
2.2 Le contrôle	41
2.3 La coordination	42
2.4 La décentralisation	41
2.5 La décentralisation: les avantages et les inconvénients	48
3. La bureaucratie professionnelle: l'anarchie organisée et la théorie de la mise en poubelle "Garbage Can Theory"	52
3.1 Une définition	53
3.2 Les caractéristiques	55
3.3 L'anarchie organisée et la théorie de la mise en poubelle "Garbage Can Theory"	58
3.4 Le processus décisionnel	61
Chapitre III - Les résultats de recherches	65
1. Parker	66
2. Hand	71
3. St-John	77
4. Chang	79
5. Le rapport du groupe de travail sur l'évolution de l'Université du Québec ..	81
Chapitre IV - Le problème	87
1. Résumé de la problématique et formulation du problème	88
2. La pertinence de la recherche	96
3. La délimitation de la recherche	99
4. Les limites de la recherche	100

Chapitre V - Le modèle d'analyse et la méthodologie de la recherche	103
1. Les courants théoriques	105
1.1 L'approche bureaucratique	105
1.1.1 Le modèle bureaucratique	105
1.1.2 Le modèle collégial	107
1.2 L'approche politique	107
1.2.1 Le modèle politique	108
1.2.2 L'analyse stratégique	111
1.3 L'approche configurationnelle	112
2. Le choix d'une perspective théorique	114
3. Le type de données et l'approche configurationnelle	116
4. Le système étudié	118
5. Les personnes sollicitées	120
6. L'instrument de cueillette de données	121
6.1 Le contenu	123
6.1.1 Les caractéristiques personnelles	123
6.1.2 Les thèmes retenus	123
6.2 L'échelle utilisée	134
6.3 La validité de l'instrument	137
6.3.1 La validité de construit	137
6.3.2 La validité de contenu	138
7. Les limites de l'instrument	139
8. L'administration du questionnaire	140
9. Le plan d'analyse des données et le traitement statistique	141
Chapitre VI - L'analyse et l'interprétation des 9 catégories de base	149
1. La coordination en matière de fonctionnement et de développement	150
2. L'autonomie des universités constituantes	162
3. La capacité des constituantes de répondre à leurs besoins	172
4. La juridiction des composantes	183
5. L'exercice et les objets du contrôle	192
6. Le respect des juridictions	203
7. L'information et la communication	211
8. Le processus décisionnel	217
9. La prise en compte des particularités locales	229

Chapitre VII - L'analyse et l'interprétation des catégories complémentaires	239
1. La gestion de programme	240
2. La gestion financière	249
3. La gestion de développement	256
4. La gestion de la recherche	263
5. La dispersion géographique	270
6. Les autres énoncés	276
7. La perception des acteurs du siège social	290
8. Le résumé des résultats	295
Conclusion	300
Bibliographie	xviii
Annexe I	xxvi
Annexe II	xxxvi
Annexe III	lxi

Liste des tableaux

<u>Tableau no</u>	<u>Définitions</u>	
1	Ordre des raisons reliées au développement de campus "Satellites" par les collèges et les universités et par les autorités nationales	73
2	Le degré d'autonomie perçu selon les différents groupes de répondant	74
3	L'autonomie perçue selon l'expérience dans la fonction occupée	75
4	Le succès perçu selon l'expérience dans la fonction occupée ...	75
5	Le succès perçu selon l'origine des répondants	76
6	La perception des causes du succès selon l'origine des répondants	76
7	Les recommandations souhaitées selon l'origine des répondants	77
8	Postes de cadres du réseau UQ	122
9	Postes d'enseignement et de recherche	122
10	La perception de la coordination du fonctionnement et du développement	152
11	La perception de la coordination du fonctionnement et du développement selon la fonction occupée dans les universités constitutantes	154
12	La perception de la coordination du fonctionnement et du développement selon la scolarité des répondants	155
13	La perception de la coordination du fonctionnement et du développement selon l'expérience des répondants dans leur fonction	157
14	La perception de la coordination du fonctionnement et du développement selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ	158
15	La perception de la coordination du fonctionnement et du développement selon le sexe des répondants	159
16	La perception de la coordination du fonctionnement et du développement selon le domaine de formation des répondants.....	160

17	La perception de l'autonomie des constituantes	163
18	La perception de l'autonomie des constituantes selon la fonction occupée dans les universités constituantes	164
19	La perception de l'autonomie des constituantes selon la scolarité des répondants	165
20	La perception de l'autonomie des constituantes selon l'expérience des répondants dans leur fonction	166
21	La perception de l'autonomie des constituantes selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ	167
22	La perception de l'autonomie des constituantes selon le sexe des répondants	168
23	La perception de l'autonomie des constituantes selon le domaine de formation des répondants	169
24	La perception de la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins	173
25	La perception de la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins selon la fonction occupée dans les universités constituantes	174
26	La perception de la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins selon la scolarité des répondants.....	175
27	La perception de la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins selon l'expérience des répondants dans leur fonction	177
28	La perception de la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ.....	178
29	La perception de la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins selon le domaine de formation des répondants ...	179
30	La perception de la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins selon le sexe	180
31	La perception de la juridiction des composantes	184
32	La perception de la juridiction des composantes selon la fonction occupée dans les universités constituantes	186
33	La perception de la juridiction des composantes selon la scolarité des répondants	187
34	La perception de la juridiction des composantes selon l'expérience des répondants dans leur fonction	188

35	La perception de la juridiction des composantes selon le sexe ..	189
36	La perception de la juridiction des composantes selon le domaine de formation des répondants	190
37	La perception de l'exercice et des objets de contrôle	193
38	La perception de l'exercice et des objets de contrôle selon la fonction occupée dans les universités constituantes	195
39	La perception de l'exercice et des objets de contrôle selon la scolarité des répondants	196
40	La perception de l'exercice et des objets de contrôle selon l'expérience des répondants dans leur fonction	198
41	La perception de l'exercice et des objets de contrôle selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ	199
42	La perception de l'exercice et des objets de contrôle selon le sexe des répondants	200
43	La perception de l'exercice et des objets de contrôle selon le domaine de formation des répondants	201
44	La perception du respect de juridiction	204
45	La perception du respect de juridiction selon la fonction occupée dans les universités constituantes	205
46	La perception du respect de juridiction selon la scolarité des répondants	206
47	La perception du respect de juridiction selon l'expérience des répondants dans leur fonction	207
48	La perception du respect de juridiction selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ	208
49	La perception du respect de juridiction selon le sexe des répondants	209
50	La perception du respect de juridiction selon le domaine de formation des répondants	210
51	La perception de la communication entre le siège social et les constituantes	212
52	La perception de la communication entre le siège social et les constituantes selon la fonction occupée dans les universités constituantes	213
53	La perception de la communication entre le siège social et les constituantes selon la scolarité des répondants	214

54	La perception de la communication entre le siège social et les constituantes selon l'expérience des répondants dans leur fonction	214
55	La perception de la communication entre le siège social et les constituantes composantes selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ	215
56	La perception de la communication entre le siège social et les constituantes selon le sexe	216
57	La perception du processus décisionnel	218
58	La perception du processus décisionnel selon la fonction occupée dans les universités constituantes	220
59	La perception du processus décisionnel selon la scolarité des répondants	221
60	La perception du processus décisionnel selon l'expérience des répondants dans leur fonction	223
61	La perception du processus décisionnel selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ	224
62	La perception du processus décisionnel selon le sexe des répondants	225
63	La perception du processus décisionnel selon le domaine de formation des répondants	227
64	La perception de la prise en compte des particularités locales ..	230
65	La perception de la prise en compte des particularités locales selon la fonction occupée dans les universités constituantes	230
66	La perception de la prise en compte des particularités locales selon la scolarité des répondants	232
67	La perception de la prise en compte des particularités locales selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ	233
68	La perception de la prise en compte des particularités locales selon le sexe	234
69	La perception de la prise en compte des particularités locales selon le domaine de formation des répondants	235
70	La perception de la gestion de programme	241
71	La perception de la gestion de programme selon la fonction occupée dans les universités constituantes	243

72	La perception de la gestion de programme selon la scolarité des répondants	244
73	La perception de la gestion de programme selon l'expérience des répondants dans leur fonction	245
74	La perception de la gestion de programme selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ	246
75	La perception de la gestion de programme selon le sexe des répondants	247
76	La perception de la gestion de programme selon le domaine de formation des répondants	248
77	La perception de la gestion financière	250
78	La perception de la gestion financière selon la fonction occupée dans les universités constitutantes	252
79	La perception de la gestion financière selon la scolarité des répondants	253
80	La perception de la gestion financière selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ	254
81	La perception de la gestion financière selon le domaine de formation des répondants	255
82	La perception de la gestion du développement	257
83	La perception de la gestion du développement selon la fonction occupée dans les universités constitutantes	258
84	La perception de la gestion du développement selon la scolarité des répondants	259
85	La perception de la gestion du développement selon l'expérience des répondants dans leur fonction	260
86	La perception de la gestion du développement selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ	261
87	La perception de la gestion de la recherche	264
88	La perception de la gestion de la recherche selon la fonction occupée dans les universités constitutantes	265
89	La perception de la gestion de la recherche selon la scolarité des répondants	265
90	La perception de la gestion de la recherche selon l'expérience des répondants dans leur fonction	266

91	La perception de la gestion de la recherche selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ	267
92	La perception de la gestion de la recherche selon le sexe des répondants	267
93	La perception de la gestion de la recherche selon le domaine de formation des répondants	268
94	La perception de la dispersion géographique	270
95	La perception de la dispersion géographique selon la fonction occupée dans les universités constituantes	271
96	La perception de la dispersion géographique selon la scolarité des répondants	272
97	La perception de la dispersion géographique selon l'expérience des répondants dans leur fonction	273
98	La perception de la dispersion géographique selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ	274
99	La perception de la dispersion géographique selon le sexe des répondants	275
100	La perception de la concertation des constituantes pour faire face au siège social	277
101	La perception de la concertation des constituantes pour faire face au siège social selon le sexe	278
102	La perception de la concertation des constituantes pour faire face au siège social selon la scolarité	278
103	La perception de la concertation des constituantes pour faire face au siège social selon le domaine de formation	279
104	La perception de la concertation des constituantes pour faire face au siège social selon la fonction	280
105	La perception de la concertation des constituantes pour faire face au siège social selon l'expérience dans la fonction	280
106	La perception de la marge de manoeuvre des acteurs du siège social	281
107	La perception de la marge de manoeuvre des acteurs du siège social selon la scolarité	282
108	La perception de la marge de manoeuvre des acteurs du siège social selon le domaine de formation	282

109	La perception de la marge de manoeuvre des acteurs du siège social selon la fonction	283
110	La perception du coût du système de l'UQ comparé à celui des autres universités	284
111	La perception du coût du système de l'UQ comparé à celui des autres universités selon la fonction	285
112	La perception du coût du système de l'UQ comparé à celui des autres universités selon la scolarité	285
113	La perception du coût du système de l'UQ comparé à celui des autres universités selon l'expérience à l'UQ	286
114	La perception du partage de l'autorité et des responsabilités entre le siège social et les constituantes	287
115	La perception du partage de l'autorité et des responsabilités entre le siège social et les constituantes selon la scolarité	288
116	La perception du partage de l'autorité et des responsabilités entre le siège social et les constituantes selon la fonction	288
117	La perception du coût du système de l'UQ comparé à celui des autres universités selon l'expérience à l'UQ	289

Dédicace

L'auteur désire dédier cette thèse à sa famille et à tous ceux et celles qui lui ont apporté un support moral ou autre pour réaliser cette recherche.

Introduction

L'Université du Québec (l'UQ) a été créée par une loi de l'Assemblée nationale du Québec, adoptée le 10 décembre 1968.

Cette création faisait suite aux travaux de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement (la Commission Parent) qui avait constaté plusieurs lacunes dans le système d'enseignement supérieur québécois. Selon les commissaires, il fallait notamment accroître l'accessibilité à l'enseignement supérieur et répondre aux besoins en formation des maîtres en éducation permanente. Il s'agit là de besoins importants auxquels devait répondre l'Université du Québec.

A l'époque, plusieurs types de réponses étaient mises de l'avant. Le gouvernement en place a opté pour une université-réseau, c'est-à-dire un ensemble constitué de plusieurs unités regroupées sous une administration centrale. Les unités comprennent des universités constituantes à vocation générale, des écoles supérieures et des instituts de recherche dont les mandats sont plus spécifiques.

En plus de répondre aux besoins identifiés plus haut et d'assurer un développement de qualité, l'Université du Québec telle que créée devait assurer une réponse aux besoins des régions tout en constituant un ensemble structurel intégré.

Cet ensemble, original au Québec par rapport aux autres universités, se caractérise par le fait que chaque unité possède la structure et les moyens d'une organisation indépendante capable de fonctionner d'une façon autonome. Théoriquement, un tel ensemble

correspond à la configuration structurelle que Mintzberg (1982) a nommé la structure divisionnalisée.

Toutefois, l'Université du Québec semble se distinguer du modèle typique tracé par Mintzberg. En effet, la configuration de la structure divisionnalisée conviendrait mieux, selon cet auteur, au secteur privé qu'au secteur public.

De plus, selon l'auteur, les unités composant l'ensemble ressembleraient plus souvent à la bureaucratie mécaniste qu'à la bureaucratie professionnelle. Or, nous pensons que les unités constituantes de l'UQ doivent être qualifiées "à priori" de bureaucratie professionnelle.

D'autre part, la décentralisation administrative en faveur des unités constituantes est assez poussée et fondée juridiquement, alors que l'ensemble et les unités sont dotés d'une structure juridique qui les distinguent quelque peu du modèle de Mintzberg.

Selon la théorie même de la configuration structurelle, chaque type de configuration possède un mode de fonctionnement, notamment au plan de la gestion, qui lui est propre et qui comporte des avantages et des inconvénients. Du fait même de ce qui caractérise la structure divisionnalisée, l'un des aspects intéressants de ce fonctionnement de gestion est sans nul doute la façon dont les gestionnaires voient ce fonctionnement en termes d'avantages et d'inconvénients, particulièrement en ce qui concerne les relations qu'entretiennent le siège social et les constituantes.

Puisque l'UQ s'apparente à la structure divisionnalisée tout en ayant des caractéristiques qui lui sont propres, elle devrait avoir un fonctionnement de gestion qui, sous certains aspects, rejoint celui décrit par Mintzberg et sous d'autres aspects, s'en distingue.

D'où un certain nombre d'interrogations: qu'est-ce qui caractérise le fonctionnement de gestion de l'UQ en termes d'avantages et d'inconvénients? En quoi est-il différent? S'en distingue-t-il au point de laisser croire à une configuration structurelle différente de la structure divisionnalisée de Mintzberg?

L'objectif de la recherche sera de décrire le fonctionnement de gestion de l'UQ en tentant d'en identifier les caractéristiques telles que perçues par un certain nombre d'acteurs. Compte tenu de l'ampleur de la question, nous nous centrerons principalement sur les relations entre le siège social et les constituantes. Notre question de recherche est donc la suivante: quels sont les caractéristiques du modèle de gestion à la fois centralisé et décentralisé du système de l'Université du Québec - une structure divisionnalisée regroupant un certain nombre de bureaucraties professionnelles - en fonction plus particulièrement d'un certain nombre de fonctions ou de processus importants intervenant entre le siège social et les unités constituantes?

L'Université du Québec existe maintenant depuis plus de 20 ans et n'a jamais fait l'objet de recherches sérieuses. Ce qui semble d'ailleurs être une lacune pour l'ensemble du système universitaire québécois, comme le souligne la Commission d'études sur les universités. L'implantation de ce système dans le contexte de l'enseignement supérieur au Québec et ses caractéristiques justifient, à notre avis, une recherche sur le sujet.

De plus, notre expérience de plus de quinze ans dans différents postes¹ à l'intérieur du réseau, nous a permis de prendre conscience de dynamiques de fonctionnement entre les unités qui soulèvent les interrogations mentionnées plus haut et qui nous motivent à

¹ Professeur, directeur de modules, directeur de départements, responsable de la maîtrise, doyen des études de 1er cycle et des études avancées et de la recherche, membre de plusieurs conseils d'administration.

effectuer cette recherche le plus objectivement possible car elle nous permettra une vision plus claire de la réalité de ce monde qu'est l'UQ.

La méthodologie

Dans le but d'obtenir la perception des acteurs sur les caractéristiques du fonctionnement administratif du système de l'UQ, nous utilisons le questionnaire. Notre instrument comporte un certain nombre de caractéristiques de fonctionnement inspirées d'une documentation pertinente, de même que quelques énoncés qui nous permettent d'établir certaines caractéristiques personnelles des répondants. Ces derniers sont invités à exprimer leur degré d'accord aux différents énoncés à l'aide d'une échelle de type "Likert".

Les données recueillies nous permettront de situer les tendances que les auteurs consultés présentent et que certains qualifient davantage et d'inconvénients alors que d'autres parlent de problèmes. Mais pour éviter l'interprétation catégorique nous préférons parler de tendances afin de respecter l'opinion des répondants.

Le système à l'étude et les personnes sollicitées

Le questionnaire s'adresse à un certain nombre d'acteurs susceptibles d'être impliqués dans la dynamique des processus intervenant entre le siège social et les universités constituantes. Le choix des universités constituantes parmi l'ensemble de composantes du système nous semble pertinent. Ces unités constituent, en effet, le groupe le plus important et elles s'apparentent beaucoup, de par leur mission, aux universités dites "traditionnelles".

Les intervenants retenus pour constituer notre population sont, en plus des officiers du siège social: les recteurs et les vice-recteurs de chacune des universités constituantes, les doyens, les doyens-adjoints, les vice-doyens, les directeurs des départements, les directeurs des modules, les responsables des programmes d'études de

premier cycle et d'études avancées, les responsables des centres de recherche; l'ensemble des répondants totalise environ 300 personnes. Le nombre réduit d'individus répertoriés dans quelques groupes nous oblige à certaines contraintes d'ordre méthodologique.

L'analyse des données se fait par thèmes regroupant un certain nombre de variables (questions). Les principaux thèmes retenus sont: la coordination, l'autonomie, la capacité de répondre aux besoins, le contrôle, la communication, les processus décisionnels, la gestion de programme, la gestion de la recherche, la gestion financière et la dispersion géographique.

Le traitement statistique des données se fait à l'aide du système S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences). La possibilité d'utiliser des tests statistiques est très réduite, compte tenu de l'échelle utilisée et des contraintes liées aux réponses des intervenants. Ce contexte nous oblige à une analyse plutôt qualitative des résultats obtenus.

Démarche

Notre démarche nous conduira d'abord à présenter la structure de l'UQ. Nous exposerons aussi le concept de la configuration structurelle en faisant ressortir les caractéristiques de son fonctionnement de gestion. L'examen de la centralisation-décentralisation, de la bureaucratie professionnelle et de l'anarchie organisée nous aidera à voir plus à fond le fonctionnement de gestion possible de l'UQ. L'inventaire des recherches réalisées dans des organisations du type de l'UQ nous aidera aussi. A l'aide des informations recueillies, nous tenterons de tracer un portrait de ce que pourrait être le fonctionnement de gestion de l'UQ, notamment en ce qui concerne les relations entre le siège social et les constituantes. C'est cet ensemble d'informations et ce portrait qui nous servira comme point de départ dans la construction du questionnaire.

Ce rapport de recherche comprend sept parties.

La première partie est consacrée aux structures du système de l'Université du Québec. Elle réfère notamment à l'origine de l'Université du Québec, aux justifications et enfin à la présentation des structures proprement dites.

La seconde partie s'attarde aux concepts pertinents à l'étude du système de l'Université du Québec. Les principaux sujets traités sont: la structure divisionnalisée, la décentralisation, la bureaucratie professionnelle, l'anarchie organisée et la théorie de la mise en poubelle (Garbage Can Theory).

Le chapitre trois réfère à des résultats de recherches qui ont porté sur des organisations semblables à celle étudiée dans cette recherche. Les recherches de ces auteurs sont successivement rappelées: Parker (1981), Hand (1981), St-John (1977), Chang (1978) et Després (1986).

La quatrième partie du rapport est principalement consacrée à l'énoncé du problème. Il est également question de la pertinence de l'étude, de la délimitation de la recherche et des limites de l'étude.

La section suivante est consacrée au modèle d'analyse et à la méthodologie de la recherche. Les principaux courants théoriques pertinents sont passés en revue, soit: l'approche bureaucratique, l'approche politique et l'approche configurationnelle. La perspective théorique choisie est ensuite présentée. Cette section est complétée par les notions visant à expliciter la méthodologie retenue. La perception, le système étudié, l'instrument de cueillette des données, la validité, les limites de l'instrument, l'administration du questionnaire et le plan d'analyse des données sont successivement traités.

Les deux derniers chapitres font état de l'analyse des données. Le chapitre six s'attarde aux neuf catégories regroupant la très grande majorité des énoncés du questionnaire. Le chapitre sept traite de cinq catégories issue des précédentes. Les opinions des répondants en provenance du siège social y sont également analysées et interprétées.

Chapitre premier

Les structures de l'Université du Québec

Compte tenu de notre problématique, il s'avère utile de bien comprendre les structures de fonctionnement du système de l'Université du Québec.

Le réseau de l'Université du Québec est le résultat d'une évolution historique et politique qui peut faciliter la compréhension de la problématique actuelle. Certaines caractéristiques de fonctionnement, de même qu'un certain nombre d'avantages et d'inconvénients, peuvent sans doute s'expliquer par les origines de cette organisation.

Ce premier chapitre comporte quatre parties. La première partie permet de situer le système de l'UQ dans le contexte de l'ensemble des universités québécoises; la seconde s'attarde à l'historique de la création du système de l'UQ; la troisième rapporte les éléments justificatifs de la structure interne; la quatrième présente les structures de ce système.

1. Les universités québécoises et le système de l'Université du Québec

Le réseau universitaire québécois est diversifié²; il est le fruit d'un long développement.

De 1829 (année de fondation de l'Université Mc Gill) à 1968 (année de l'adoption de la Loi de l'Université du Québec), le développement du réseau universitaire québécois fut relativement lent. Rappelons la création de l'Université Laval en 1852, la fondation de

² Le réseau universitaire québécois se compose d'universités et d'institutions ayant pour but l'enseignement et la recherche de niveau supérieur. Ce dernier, comme le souligne la Commission d'études sur les universités, comporte des établissements à vocations très différentes. L'on retrouve ainsi des universités à vocation générale (enseignement et recherche de niveau supérieur) et des institutions à vocation spécifique, telles que l'INRS (Institut national de recherche scientifique) et l'ENAP (École nationale d'administration publique).

l'Université Bishop en 1853, la création de l'Université de Montréal en 1920 et de l'Université de Sherbrooke en 1954.

La Commission royale d'enquête sur l'enseignement au Québec (le Rapport Parent), publiée en 1964, constitue une étape essentielle dans le développement des universités du Québec. S'appuyant sur son grand objectif de démocratisation de l'enseignement, la Commission Parent formule une série de recommandations qui auront des répercussions importantes sur l'organisation de l'enseignement et de la recherche, sur la gestion des universités et sur le développement du réseau de l'Université du Québec.

En plus de mettre l'accent sur la nécessité d'une coordination entre les universités existantes³, le Rapport Parent constate un retard du Québec en regard de la formation supérieure et prévoit une insuffisance d'infrastructures adéquates en vue de répondre aux besoins d'une clientèle croissante.

Pour le secteur francophone, la Commission Parent constate que la clientèle étudiante, de 11,439 qu'elle était en 1961, devait passer à 76,300 en 1981-1982⁴. Par ailleurs, pour les universités existantes (Laval, Montréal, Sherbrooke), elle souligne, en regard de l'évolution des clientèles, qu':

Il manquerait en 1968-1969 au moins de 1,000 à 10,000 places, si l'on tient compte des étudiants futurs maîtres. Et elles (les universités existantes) seraient débordées en 1971-1972 alors qu'il leur faudrait accueillir au moins 9,000 étudiants de plus qu'en 1968-1969, sans compter l'augmentation que représenterait la présence à l'université des futurs maîtres⁵.

³ Les recommandations suivantes du Rapport Parent réfèrent à certains aspects de la coordination: 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 142, 143, 144, 149 Commission royale d'enquête sur l'enseignement, tome 2, pp.248-253).

⁴ Commission Royale d'enquête sur l'enseignement, Rapport Parent, tome 2, 1964, vol. 1, p.206.

⁵ Commission Royale d'enquête sur l'enseignement, Rapport Parent, tome 2, 1964, vol. 1, p.212.

Les membres de la Commission Parent mettent en évidence un triple problème découlant de la croissance des effectifs universitaires: le développement des institutions universitaires, l'orientation des étudiants pour éviter le plus possible les échecs et les pertes de temps et, enfin, la réorganisation de l'enseignement lui-même.

Le problème lié aux effectifs étudiants est d'autant plus évident dans la région de Montréal où l'on ne retrouve qu'une seule université francophone (Université de Montréal) pour répondre aux besoins de la population. La Commission Parent retient, parmi quelques hypothèses, la création d'universités à charte limitée pour pallier ce manque de ressources.

En 1968, on assiste à la création de l'Université du Québec. Elle reçoit le mandat implicite, si l'on fait référence aux documents précédant l'adoption de la loi la créant, de démocratiser et de décentraliser l'enseignement supérieur⁶.

Soulignons que les universités déjà existantes, dites traditionnelles, détiennent une charte privée et ont connu un développement surtout concentré dans les grands centres urbains, même si l'on a pu constater quelques tentatives d'établissement de services universitaires en région périphérique. (Ex: École polytechnique, écoles normales).

La loi de l'Université du Québec comporte un certain nombre de particularités, puisqu'elle consacre la possibilité de création d'organismes universitaires à vocation générale

⁶ La loi créant l'Université du Québec poursuit un objectif de démocratisation de l'enseignement supérieur, comme le démontrent les travaux du groupe Recherche et Développement, dont nous parlerons plus loin. A cet objectif se rattachent les quatre sous-objectifs suivants: A) répondre à l'accroissement de la clientèle; B) favoriser l'éducation permanente; C) favoriser l'accessibilité aux études supérieures; D) instituer la participation des étudiants et des professeurs à la gestion de l'université.

Le mandat relié à la décentralisation se concrétise dans l'énoncé d'un certain nombre d'objectifs. Il a été clairement exprimé par le ministre d'état à l'Éducation lors de la seconde lecture du bill 88 lorsque ce dernier déclarait: "Celle-ci (l'UQ) se doit de: s'attaquer d'emblée à la décentralisation des services d'enseignement supérieur en diverses régions du Québec ...". (U.Q. Schéma général de développement dans Courcy et al.; Université du Québec, E.N.A.P. 1983, p.50.)

et d'autres à vocation spécifique. Les premiers correspondent aux universités constituantes alors que les seconds correspondent aux écoles et aux instituts de recherche. L'Université du Québec regroupe donc des universités constituantes, des instituts de recherche et des écoles supérieures.

La loi de l'UQ offre, par ses opportunités de décentralisation, la possibilité de régionaliser des services universitaires jadis concentrés dans les grands centres et permet, à court terme, d'instituer une deuxième université francophone à Montréal, répondant ainsi à une recommandation majeure de la Commission Parent. Cette dernière recommande, en effet, "qu'au moins une université à charte limitée de langue française soit immédiatement créée à Montréal (...)"⁷

La loi de l'Université du Québec, par son article 30, spécifie l'objet⁸ des universités constituantes soit, l'enseignement supérieur et la recherche. Selon cet article, les universités constituantes, doivent contribuer également à la formation des maîtres. En ce qui concerne les instituts de recherche et les écoles supérieures, l'article 50 de la loi précise que leurs objets sont définis par lettres patentes.

L'adoption de cette loi a permis l'établissement du réseau suivant: l'Université du Québec à Montréal (UQAM), l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), l'Université du Québec à Hull (UQAH), l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), l'Institut Armand Frappier (IAF), l'École nationale d'administration publique (ENAP), la Télé-Université du Québec (TELUQ), l'Institut national de recherche scientifique (INRS), l'École de technologie supérieure (ETS).

⁷ Commission royale d'enquête sur l'enseignement, tome 2. Les structures pédagogiques du système scolaire, Québec, 1965, p.250.

⁸ L'objet de l'université constituante réfère au mandat général de l'institution établi par la loi.

2. La création de l'Université du Québec

Il s'avère difficile de trouver une documentation traitant de la création de l'Université du Québec. On connaît bien sûr les différentes étapes ayant conduit à l'adoption de la loi 88, mais les justifications relatives aux décisions importantes sont quelquefois obscures et incomplètes.

Deux travaux (rapports) rédigés dans le cadre de la Maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP) s'avèrent cependant des sources utiles de renseignements⁹.

Les auteurs des deux documents précités ont utilisé comme sources d'informations les différents rapports pertinents (Rapport Parent, Rapport Guy Rocher, le rapport du Groupe Recherche et Développement), le contenu des programmes politiques et les rapports des différents comités de planification. Outre cette somme d'informations écrites, les auteurs ont dû utiliser également les résultats de certains témoignages d'acteurs ayant participé à des événements relatifs à la mise sur pied de l'UQ.

Dans le cas de l'UQ, deux sous-objectifs viennent s'ajouter à l'objectif de démocratisation énoncé dans le Rapport Parent: a) une plus grande accessibilité quantitative (une augmentation sensible du taux de fréquentation scolaire); b) une plus grande accessibilité qualitative (réduction de l'écart observé entre la clientèle universitaire et la stratification sociale de la population québécoise)¹⁰.

⁹ Ces deux rapports présentent un tableau assez complet des événements et des étapes ayant précédé la création de l'université du Québec, compte tenu de la documentation disponible: il s'agit de La création de l'Université du Québec-un cheminement considérable-des résultats significatifs (Pelland, Réal, 1981) et de L'Université du Québec, (Courcy, Raymond; Jacques, Jean-luc; Medzo, Fidele; Pelland, Réal, 1983). Ces deux textes présentent les cheminements politique et administratif de l'Université du Québec pour en arriver à la présentation du réseau actuel de l'Université en termes de réalisation.

¹⁰ Pelland, R., La création de l'Université du Québec - Un cheminement considérable. Résultats significatifs, E.N.A.P., Québec, 1981, p.21.

En relation avec ces deux sous-objectifs, Courcy et al. (1983) soulignent que les raisons justifiant le projet de création de l'UQ sont de trois ordres : a) la croissance des effectifs étudiants; b) les besoins en formation des maîtres; c) les besoins en éducation permanente.

Courcy et al. (1983) étudient l'élaboration du projet de l'Université du Québec sous deux volets: le processus politique et le processus bureaucratique.

Le processus politique

Au milieu des années soixante, le Parti libéral et le Parti de l'Union nationale retiennent dans leur programme le concept de l'Université du Québec. L'approche des deux partis est cependant différente: le Parti libéral propose la création d'une université française au centre-ville de Montréal, le développement des universités existantes et la mise sur pied progressive de centres universitaires dans les principales régions; le programme de l'Union nationale propose, par ailleurs, de "rendre l'enseignement accessible à tous et partout au Québec: par la création de l'Université du Québec, une structure administrative qui pourra établir des centres universitaires ou de nouvelles facultés n'importe où au Québec ainsi que de nouveaux centres d'enseignement aux adultes¹¹."

La concordance entre les énoncés du programme de l'Union nationale et le nom et la structure actuelle de l'Université du Québec amène Courcy et al. à émettre l'hypothèse que "la structure actuelle de l'Université du Québec prend véritablement ses fondements dans ce programme et dans ce parti¹²".

¹¹ Programme de l'Union nationale, 1966, dans Courcy et al. (1983), p. 27.

¹² Courcy et al., L'Université du Québec, E.N.A.P., 1983 p. 28.

En 1966, l'Union nationale prend le pouvoir. Monsieur Daniel Johnson, premier ministre, réaffirme clairement l'intention de son gouvernement de continuer le développement de l'éducation initié par les libéraux.

En regard du dossier de l'UQ, à la suite d'une série de consultations effectuées au printemps 1967, le ministre de l'Éducation met sur pied deux groupes de travail: le Comité directeur, formé de quatre hauts fonctionnaires, et le groupe Recherche et Développement, composé de huit fonctionnaires à la planification au ministère de l'Éducation. Les recommandations du groupe Recherche et Développement seront surtout retenues en vue de l'élaboration du projet de l'Université du Québec. Le 10 décembre 1968, la loi de l'Université du Québec (loi 88) est adoptée sous la gouverne de l'Union nationale.

Le processus technocratique

Courcy et al. attribuent aux technocrates un rôle important: "Ils ont été, à notre avis, non seulement les principaux promoteurs mais aussi les véritables concepteurs¹³."

La filière bureaucratique prend forme à deux niveaux. Le premier niveau est constitué de permanents du Comité directeur. Ce comité joue un rôle important dans le dossier de la création de l'UQ en supervisant les travaux du groupe Recherche et Développement. Ces quatre haut fonctionnaires ont assuré en quelque sorte la permanence du projet, puisqu'ils y ont travaillé sous le mandat du Parti Libéral et sous le mandat du Parti de l'Union nationale.

Le second niveau est composé de fonctionnaires, d'administrateurs d'écoles normales et de centres d'études universitaires proprement dits. Ces derniers oeuvrent au sein

¹³ Ibidem, p.37.

de trois comités principaux: le Comité Rocher, mis sur pied par le Parti libéral, et les Comités Recherche et Développement et Planification, instaurés par l'Union nationale.

Les travaux du groupe Recherche et Développement semblent plus pertinents à considérer. Quant à l'aspect "planification", trois comités furent instaurés afin de préparer la mise sur pied de constituantes à Montréal, à Trois-Rivières et à Chicoutimi.

En ce qui a trait à la structure de l'UQ, les travaux du groupe Recherche et Développement sont très importants: "Sur le plan organisationnel, le premier rapport du groupe Recherche et Développement articulera le concept "réseau". Sur le plan pédagogique, il reconnaîtra le besoin d'une "nouvelle université" et proposera la mise en place de la double structure "module - département"¹⁴.

Selon les membres du groupe Recherche et Développement, le concept de réseau rend possible un regroupement efficace tout en permettant des moyens valables pour un développement local.

En ce qui a trait à la structure organisationnelle, le groupe Recherche et Développement et le Comité directeur concluent conjointement qu'une loi devrait créer l'Université du Québec et donner au Lieutenant-gouverneur en conseil le pouvoir de créer des corporations filiales "constituantes": "Il nous semble que, pour répondre aux besoins de l'enseignement supérieur avec un maximum d'efficacité et avec une économie maximale de moyens, il importe de regrouper au niveau provincial, les initiatives locales déjà amorcées, sinon le risque de dispersion sera considérable"¹⁵.

¹⁴ Ibidem, p.42.

¹⁵ Recherche et Développement, premier rapport (1968), dans Courcy et al., E.N.A.P. 1983, p.35.

Une telle formule offre l'avantage de constituer au départ un cadre intégré. Elle permet également d'éviter le problème des "universités à charte limitée", l'Université du Québec ayant une juridiction complète. Elle permet également toute la souplesse requise en vue du développement progressif de nouvelles institutions. Elle permet aussi d'associer à une oeuvre commune quantité de ressources qui, isolées, ont peu de chances de donner un plein rendement."¹⁶

Selon les membres du Comité directeur et ceux du groupe Recherche et Développement, d'un point de vue pédagogique, l'intégration de la formation des maîtres dans les universités exigeait une nouvelle approche de l'enseignement et de la recherche universitaire. Pour atteindre cet objectif, les membres du groupe Recherche et Développement retiennent deux idées: le département, qui constitue un regroupement de professeurs d'une même discipline pour les besoins d'enseignement et de recherche, et le module, qui correspond au caractère interdisciplinaire de l'Université. Les recommandations de ce groupe en regard de ces deux structures déborderont le domaine de la formation des maîtres et s'appliqueront à tous les secteurs d'activités.

L'analyse de la décision entourant l'adoption de la loi 88 nous permet de mettre en relief des facteurs qui justifient la structure retenue pour le réseau de l'UQ.

Lors de la seconde lecture du projet de loi 88, le premier ministre et le ministre d'état à l'Éducation ont apporté quelque éclairage sur les intentions "structurelles" du gouvernement, tout en précisant les missions de l'Université du Québec.

Celle-ci se doit de "s'attaquer d'emblée à la décentralisation des services d'enseignement supérieur en diverses régions du Québec et organiser, à brève échéance, dans

¹⁶Recherche et Développement, 15 janvier 1969, dans Courcy et al., (1983), p.45.

quelques métropoles régionales, un enseignement de premier cycle de qualité le plus complet possible¹⁷".

Selon les auteurs consultés, même si l'objectif premier de la loi est de créer une institution, cette loi est également le prétexte à la prise d'un certain nombre de décisions en matière de politique d'enseignement supérieur. Ces décisions portent sur les points suivants:

- l'orientation générale à donner à l'enseignement supérieur à travers les missions dévolues à l'UQ;
- la structuration de l'enseignement supérieur à travers le statut et la structure de l'UQ;
- le régime pédagogique des universités à travers celui préconisé par l'UQ¹⁸.

Cet ensemble de décisions confiait, entre autres, le rôle suivant à l'Université du Québec: "veiller à la décentralisation géographique des services d'enseignement supérieur (...) afin de susciter les sentiments d'appartenance et d'adhésion régionales¹⁹".

Afin de permettre l'atteinte des objectifs formulés, le gouvernement choisit une voie médiane entre l'université d'état réclamée par les étudiants et l'université à charte limitée préconisée par les universités dites "traditionnelles"; l'Université du Québec sera une université publique, caractéristique sur laquelle a insisté le premier ministre Jean-Jacques Bertrand dans son discours de présentation du projet de loi. A la lecture de la loi et des règlements généraux de l'UQ:

On observe donc à l'Université du Québec d'une part une tendance à la décentralisation politique et administrative en vue d'assurer une bonne gestion, et d'autre part une tendance à la centralisation des pouvoirs d'initiatives et des contrôles, compte tenu du fait que les politiques de développement sont arrêtées de façon

¹⁷ Courcy et al., L'Université du Québec, E.N.A.P., 1983, p.50.

¹⁸ Ibidem, p.52

¹⁹ Ibidem, p.9

concertée par un organisme regroupant les éléments
constituants²⁰.

Cela signifie que le gouvernement de l'époque, en adoptant la loi 88, a établi un certain nombre de paramètres de nature à spécifier le type de relations devant intervenir, d'une part, entre le gouvernement (le MEQ) et le système de l'UQ, et d'autre part, entre les différentes constituantes de ce système et le siège social.

Quant à l'aspect décentralisation, il se manifeste entre autres par le statut d'université publique de ce système. L'UQ est notamment subventionnée sur une base identique à celle des autres universités du Québec: elle est entièrement responsable de la répartition de ses budgets, elle est totalement responsable de la détermination de ses programmes, elle fixe elle-même son régime d'études et elle décerne ses diplômes.

3. Le choix de la structure

Les écrits consultés permettent de constater qu'un petit nombre d'éléments reliées au choix de la structure de ce système.

Les raisons invoquées dans la documentation recensée par Courcy et al. (1983) concernent surtout la création d'un autre système universitaire et sa situation dans le contexte éducatif québécois en général. Il s'avère donc difficile de distinguer des motifs fondamentaux justifiant la structure de l'UQ des raisons ou des objectifs principaux reliés au concept de l'UQ.

²⁰ Ibidem, p.9

On peut néanmoins identifier ces raisons en ce qui a trait à la caractéristique principale de cette structure, c'est-à-dire une unité regroupant des établissements dispersés:

1. En faveur d'une structure unifiée (dont les composantes dispersées jouiraient d'une autonomie).

Le regroupement à l'échelle provinciale vise à répondre efficacement aux besoins avec une économie de moyens; la loi, en évitant la charte limitée, permet un cadre intégré. Les objectifs suivants peuvent également être cités à ce sujet: l'accroissement du pouvoir de l'État, la planification et la coordination dans un cadre intégré de l'implantation et du développement de nouvelles institutions universitaires.

2. En faveur d'établissements.

La mise sur pied d'établissements dispersés se justifie surtout par la décentralisation des services d'enseignement supérieur dans les diverses régions du Québec. Cette décentralisation se veut politique et administrative et elle réfère aux objectifs suivants: l'institution de la participation, le développement des régions, l'accroissement de la clientèle et de l'accessibilité.

En résumé, la mise sur pied du réseau de l'Université du Québec est le résultat de processus politique et technocratique s'inscrivant dans la lignée des recommandations du Rapport Parent.

La structure proposée en est une à la fois centralisée et décentralisée; les établissements dispersés sont regroupés sous une administration unique.

Un certain nombre d'objectifs que l'on espère atteindre concernent des objets qui se situent dans un contexte provincial: le développement économique et social du Québec, l'accroissement du pouvoir de l'État en matière d'enseignement supérieur, la planification et la coordination de l'implantation et du développement de nouvelles institutions universitaires, le développement des régions, le développement du capital intellectuel du Québec, l'accroissement du niveau de francisation au Québec et la réponse aux besoins de l'État en matière de recherche. Ces objectifs sont, en ce qui nous concerne, peu pertinents, puisqu'ils débordent le cadre précis de notre étude.

L'objectif le plus important attribué à ce système est, sans aucun doute, celui de la démocratisation. On espère ainsi accroître la clientèle étudiante et l'accessibilité aux études supérieures et favoriser la participation des étudiants et des professeurs à la gestion et à l'amélioration de la formation des enseignants.

4. Les structures du système de l'Université du Québec

Selon les termes de la loi, l'Université du Québec est constituée de l'ensemble des constituantes et de son siège social.

L'Université est gérée par l'Assemblée des gouverneurs²¹, composée des

²¹ Selon l'article 7 de la loi de l'UQ, l'Assemblée des gouverneurs est composée des personnes suivantes:

1. le président de l'UQ;
2. le recteur de chaque université constituante;
3. au plus trois personnes nommées pour trois ans par le Lieutenant-gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre, parmi les directeurs des instituts de recherche et des écoles supérieures;
4. cinq personnes nommées par le Lieutenant-gouverneur en conseil dont trois, nommées pour trois ans, sont des membres du corps professoral des universités constituantes, des écoles supérieures et des instituts de recherche désignés par le corps professoral de ces universités, écoles et instituts, et deux, nommées pour un an, sont des étudiants de ces universités, écoles et instituts désignés par des étudiants de ces universités, écoles et instituts;
5. trois personnes nommées pour trois ans par le Lieutenant-gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre, après consultation des associations les plus représentatives du milieu des affaires et du travail;
6. au plus quatre vice-présidents nommés en vertu de l'article 14 et désignés par la majorité des personnes qui composent l'Assemblée des gouverneurs.

recteurs des universités constitutantes, de professeurs, d'étudiants, de permanents du siège social et de représentants socio-économiques. Selon l'article 17 de la loi 88 (Loi de l'Université du Québec), l'Assemblée des gouverneurs peut adopter des règlements généraux, applicables aux universités constitutantes, écoles supérieures et instituts de recherche, concernant:

- A) la constitution d'organismes de régie interne au sein de ces universités, écoles et instituts;
- B) l'engagement du personnel;
- C) la forme dans laquelle doivent être présentés les prévisions budgétaires, les états financiers et les délais dans lesquels ils doivent être transmis au président de l'Université du Québec;
- D) la comptabilité, la vérification, les registres à tenir, ainsi que les rapports et les statistiques à fournir à l'Université du Québec.

La loi prévoit également la mise sur pied de trois autres instances: 1) le Comité exécutif²², dont la fonction est l'administration courante de l'Université; 2) la Commission de planification, chargée d'étudier toute question relative au développement de l'Université du Québec²³; 3) le Conseil des études, qui prépare les règlements généraux concernant²⁴:

- A) l'organisation de l'enseignement et de la recherche;
- B) la structure des programmes et la nomenclature des diplômes;

²² Selon les articles 15 et 16 de la loi de l'UQ, l'administration courante de l'Université relève du Comité exécutif, qui exerce en outre les autres pouvoirs qui lui sont conférés par règlement de l'Assemblée des gouverneurs. Le Comité exécutif se compose du président de l'Université ainsi que d'au moins trois et d'au plus six personnes que l'Assemblée des gouverneurs nomme parmi ses membres.

²³ Cette commission est chargée d'étudier toute question relative au développement de l'UQ, des universités constitutantes, des écoles supérieures et des instituts de recherche et de faire des recommandations à l'Assemblée des gouverneurs. Celle-ci nomme les membres de cette commission; elle peut, par règlement, déterminer le nombre des membres de cette commission, la durée de leur mandat et l'étendue de leurs pouvoirs, et statuer sur toute matière requise pour la régie interne de la commission (loi de l'UQ, article 21).

²⁴ Le Conseil des études se compose des membres suivants:

1. le président de l'Université et, s'il en est, le vice-président à l'enseignement et à la recherche;
2. le recteur de chaque université constituante ou son représentant;
3. quatre personnes ayant une responsabilité de direction d'enseignement ou de direction de recherche au sein de l'Université, des universités constitutantes, des instituts de recherche ou des écoles supérieures, et nommées par l'Assemblée des gouverneurs (loi de l'UQ, article 18);
4. trois professeurs des universités constitutantes, des instituts de recherche et des écoles supérieures désignés par le corps professoral de ces universités, instituts et écoles, et trois étudiants de ces universités, instituts et écoles désignés par les étudiants de ces universités, instituts et écoles.

- C) l'admission des étudiants;
- D) les critères et la procédure d'engagement et de promotion des membres du corps professoral;
- E) la procédure à suivre lors des consultations du corps professoral pour les nominations aux postes de direction d'enseignement et de recherche;
- F) les pouvoirs et la composition de la Commission des études des universités constituantes, écoles supérieures et instituts de recherche, la procédure à suivre pour la nomination et la durée du mandat de leurs membres.

La loi confère donc à l'Assemblée des gouverneurs et au Conseil des études, en matière d'enseignement et de recherche, des pouvoirs importants qui ont des répercussions directes sur l'organisation des diverses constituantes. Le pouvoir de réglementation de l'Assemblée des gouverneurs a un impact sur l'ensemble du réseau en définissant le cadre opérationnel de gestion des constituantes.

En termes de structures, la loi 88 prévoit, pour chacune des constituantes, des instances de gestion à l'image de celles du siège social, tandis que la structure des instituts de recherche et des écoles supérieures varie et est déterminée lors de l'émission des lettres patentes.

L'université constituante est une corporation, au sens du code civil, dont les droits et les pouvoirs sont exercés par un conseil d'administration. Elle peut exercer les pouvoirs généraux d'une corporation en plus des pouvoirs spéciaux que lui confère la loi de l'UQ.

Le conseil d'administration est composé, outre le recteur, de permanents de la constituante, d'étudiants, de professeurs, de représentants socio-économiques. La loi prévoit également la mise sur pied d'une commission des études dont le fonctionnement est régi par règlements préparés par le Conseil des études et adoptés par l'Assemblée des gouverneurs.

La tâche principale de cette commission est de préparer les règlements internes relatifs à l'enseignement et à la recherche.

En plus de ces structures supérieures, les règlements généraux, récemment modifiés en 1982, 1983 et 1984, viennent spécifier l'organisation de l'enseignement et de la recherche dans les constituantes en prévoyant un certain nombre de structures fonctionnelles: il s'agit du département, du module et de la famille.

Le département est identifié à une discipline, à des disciplines regroupées ou à un champ d'études. Le conseil d'administration de la constituante détermine par règlements internes le mandat, les responsabilités et les modes d'organisation et de fonctionnement des départements.

Le module, pour sa part, "correspond aux programmes d'études dont il a la responsabilité, au groupe d'étudiants qui poursuivent le cheminement prévu par ces programmes, au groupe de professeurs qui conseillent ces étudiants ou leur enseignent et à des personnes de l'extérieur qui relient le module au milieu professionnel ou social concerné²⁵".

La famille, quant à elle, est un regroupement de modules, soit par champ d'études, soit par discipline, ou encore par objectif de formation.

L'annexe I précise la structure fonctionnelle de l'ensemble du système et celle de chaque université constituante à vocation générale.

²⁵ Québec, Gazette officielle du Québec, Les règlements généraux de l'Université du Québec, 1983, p.3.

La structure de l'Université du Québec correspond à notre point de vue à la configuration structurelle que Mintzberg appelle "la structure divisionnalisée". Nous allons, dans les pages qui suivent, définir d'abord ce concept et nous attarder ensuite à d'autres concepts descriptifs et explicatifs qui nous permettront de mieux comprendre notre objet.

Ce chapitre nous a permis de constater que le développement des universités québécoises s'est effectué lentement, à tout le moins jusqu'à la publication du rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement du Québec (Rapport Parent). Certaines recommandations du Rapport Parent étaient à l'effet de combler des lacunes importantes en matière de structures universitaires. La mise sur pied du réseau de l'Université du Québec s'inscrit dans ce processus de développement.

La création de l'Université du Québec est le résultat d'un processus politique et bureaucratique. Les deux principaux partis politiques de l'époque ont reconnu l'importance de développer ce niveau d'études supérieures. Le processus bureaucratique s'est concrétisé par les travaux de deux groupes distincts. Graduellement, ces orientations se sont développées: instituer le nouveau système universitaire en réseau, lui attribuer une structure décentralisée, créer le système à l'aide d'une loi et donner à cette nouvelle université un statut d'université publique. Ces orientations se justifient principalement par: une rationalisation du développement, la réponse aux besoins, la décentralisation et la démocratisation de l'enseignement universitaire.

En terme de structure, le réseau de l'Université du Québec est constitué d'établissements, certains à vocation générale et d'autres à vocations spécifiques, dispersés sur l'ensemble du territoire québécois.

L'Assemblée des gouverneurs gère l'ensemble de ce système. Chaque université constituante (à vocation générale) possède son propre conseil d'administration. Le département et le module sont des unités administratives significatives dans la structure de gestion de ces établissements.

Chapitre II

L'inventaire des écrits

Ce chapitre est consacré à une revue de la documentation pertinente.

La recherche documentaire s'avère très utile à notre démarche; elle permet, d'une part, de mettre en relief la pertinence de la problématique, et d'autre part, de contribuer à clarifier notre sujet d'étude. En définitive, ces informations facilitent la compréhension des comportements de ce système.

Cette partie du rapport s'attarde à un certain nombre de concepts utiles à l'étude de la structure administrative de l'Université du Québec.

Les sujets suivants sont successivement abordés: la structure divisionnalisée, la décentralisation, le pouvoir, le contrôle, la bureaucratie professionnelle, l'anarchie organisée et la théorie de "la mise en poubelle" (Garbage Can Theory).

1. La structure divisionnalisée

Mintzberg (1982) présente la structure divisionnalisée comme étant le regroupement d'un ensemble d'unités (les divisions) sous une administration centrale (le siège social).

L'autonomie laissée aux unités est importante; celles-ci possèdent l'infrastructure et les moyens en vue d'accomplir les fonctions découlant de leur mission respective (le marché), mais elles relèvent du siège social. L'ensemble (le siège et les unités) constitue une organisation en soi qui poursuit une mission globale.

La division est donc très près de l'organisation autonome; l'interdépendance entre les divisions est faible, étant donné la dispersion des fonctions opérationnelles. Cependant, le siège social étant, pour ce type d'organisation, une source de contrôle externe, les divisions sont plus formalisées et plus centralisées que si elles étaient complètement autonomes.

La structure divisionnalisée implique une décentralisation importante mais limitée. Cette décentralisation est liée à la nature même de l'organisation, en ce sens que la structure divisionnalisée crée un certain nombre de petites unités là où il ne pourrait, théoriquement, y en avoir qu'une seule, plus importante. Lorsqu'une organisation possède une structure divisionnalisée, la centralisation globale est plus réduite que s'il y avait absence de divisionnalisation: "La décentralisation requise dans la structure divisionnalisée est très limitée, elle ne va pas nécessairement plus loin que la délégation accordée par les quelques cadres du siège social aux quelques directeurs des divisions. En d'autres termes, la structure divisionnalisée requiert une décentralisation globale et verticalement limitée²⁶." Cette décentralisation globale n'implique pas nécessairement qu'à l'intérieur de chacune des divisions l'on retrouve une approche décentralisée.

Cette configuration structurelle ne préjuge pas du type d'organisation dont elle est le résultat. On pourrait donc retrouver, par exemple, une structure divisionnalisée regroupant un certain nombre de divisions de type bureaucratie mécaniste fortement centralisée.

Au sens de Mintzberg, la structure divisionnalisée est plus efficace lorsque les divisions ont une structure de bureaucratie mécaniste. De plus, elle tend à faire évoluer les divisions vers ce type de structure quel que soit leur penchant naturel.

²⁶ Mintzberg, M., Structure et dynamique des organisations, Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1982, p.339.

Dans ce genre de structure, la dynamique entre le siège social et les divisions est fondamentale: "Il existe une division nette du travail entre le siège et les divisions. La communication entre ces deux niveaux est pour une large part de nature formelle, limitée à la transmission des normes de performance du siège social aux divisions et des résultats (performances) dans le sens inverse²⁷."

Cet auteur identifie par ailleurs six responsabilités normalement dévolus au siège social:

1. le siège social gère le portefeuille stratégique: "La première de ces fonctions du siège est de déterminer la stratégie d'ensemble de l'organisation: alors que chaque division s'occupe de la stratégie de produits donnés, le siège choisit les produits qui seront intégrés à l'activité²⁸."
2. le siège social gère l'allocation des ressources financières d'ensemble;
3. le système de contrôle des performances est conçu par le siège social;
4. le siège social remplace et nomme les directeurs des divisions;
5. le siège social exerce sur les divisions un contrôle de nature professionnelle, c'est-à-dire que l'organisation a tendance à utiliser des "responsables de groupes" qui sont, en fait, des "prolongements du président". Chacun de ces derniers circule dans un certain nombre de divisions afin de s'enquérir du fonctionnement;
6. le siège social fournit aux divisions certains services communs.

Si l'on tient compte du rôle habituellement joué par le siège social, ce genre de structure est intéressant en regard de l'autonomie laissée aux divisions.

En général, selon Mintzberg, le siège laisse aux divisions presque toute latitude de décision; il contrôle à posteriori les résultats. Le contrôle sera d'autant facilité si les

²⁷ *Ibidem*, p.343.

²⁸ *Ibidem*, p.344.

objectifs des divisions sont précis. Le siège social semble moins s'intéresser aux moyens (façons de faire) utilisés par les unités qu'aux résultats en soi.

Dans les secteurs public et parapublic, ce genre de situation nous semble peu fréquent, puisque la plupart du temps les objets de décision des divisions, de même que leurs processus décisionnels, sont encadrés à l'aide de normes et de règles. En principe, cependant, les divisions ont une marge de manoeuvre suffisamment grande pouvant ainsi faciliter leur fonctionnement en vue de répondre aux besoins spécifiques des milieux.

Le fait que les fonctions opérationnelles soient dispersées entre les différentes divisions permet un fonctionnement très autonome de chacune des unités et diminue le besoin de coordination entre celles-ci.

Dans ce contexte, le mécanisme de coordination principal de la structure divisionnalisée est la standardisation des résultats, mécanisme qui demeure très lié au contrôle des performances. Deux autres mécanismes de coordination peuvent jouer un rôle dans ce type de structure: la standardisation des qualifications, qui est un mécanisme faible, et la supervision directe qui, au sens de Mintzberg, sert de mécanisme de coordination d'appoint lorsqu'une division rencontre des problèmes. L'utilisation de mécanismes de coordination dans ce type de configuration structurelle est délicate parce qu'il y a danger de diminuer l'autonomie des divisions.

1.1 L'Université du Québec et la structure divisionnalisée

Certaines caractéristiques importantes du système de l'UQ correspondent au concept de la structure divisionnalisée.

Ce système universitaire regroupe un certain nombre d'unités et un siège social qui exerce des fonctions qui s'adressent à l'ensemble des composantes. Chacune des unités, surtout si l'on fait référence aux universités constituantes, possède des structures organisationnelles et fonctionnelles qui sont quasi les mêmes que celles que l'on retrouve dans des organisations autonomes de même type. En principe, les unités possèdent l'infrastructure pour fonctionner sans l'aide du siège social.

La divisionnalisation au sein du réseau de l'UQ se justifie, entre autres, par les services universitaires à offrir à une clientèle donnée; le regroupement est donc sur la base d'une mission attribuée à chacun des établissements (le marché, au sens de Mintzberg). On devrait donc s'attendre à retrouver dans ce système les caractéristiques de la structure divisionnalisée.

Dans le cas de l'UQ, toutefois, on constate deux différences importantes: d'une part, le système regroupe des unités de type "bureaucratie professionnelle", alors que, selon Mintzberg, ce type de structure est surtout propice au regroupement d'unités de type "mécaniste"; d'autre part, la délégation vers l'unité se fait au profit de l'entité juridique qu'est la constituante (via son conseil d'administration), tandis que dans la structure divisionnalisée décrite par Mintzberg, cette délégation se fait au profit de quelques cadres dirigeants de l'unité. La distinction entre la constituante et son conseil d'administration est donc subtile et plutôt de nature juridique. Il n'en demeure pas moins que les dirigeants des constituantes sont importants étant donné leur position stratégique.

1.2 La structure divisionnalisée: les avantages et inconvénients

Selon Mintzberg (1982) et quelques autres auteurs consultés, la structure divisionnalisée comporte un certain nombre d'avantages et d'inconvénients. Il importe cependant

d'être prudent dans la considération des caractéristiques de ce type de configurations structurelles, puisque celles-ci sont énoncées surtout en regard des organisations privées.

Les auteurs consultés formulent des caractéristiques de ce type de structure surtout en établissant des comparaisons avec l'entreprise indépendante.

Les principaux avantages de la structure divisionnalisée semblent globalement reliés à la capacité de plusieurs unités de former un ensemble et à certaines caractéristiques d'ordre économique.

Mintzberg²⁹ identifie quatre avantages économiques de la divisionnalisation:

1. elle encourage l'allocation efficace du capital;
2. elle aide à former des directeurs généraux en offrant à certaines personnes la possibilité de gérer des unités quasi indépendantes;
3. la structure divisionnalisée répartit les risques: un problème affectant une unité n'affecte pas le reste de l'organisation;
4. la structure divisionnalisée a une capacité de réponse stratégique³⁰.

En plus de l'économie fiscale, Parker (1981) mentionne l'efficience administrative qui serait occasionnée par l'élimination de la duplication non nécessaire de services.

En comparaison avec l'entreprise indépendante, Mintzberg souligne, citant Williamson (1975), que la structure divisionnalisée offre les possibilités d'un meilleur travail.

²⁹ Ibidem, p.363.

³⁰ Selon Mintzberg, on peut concevoir la stratégie comme une force médiatrice entre l'organisation et son environnement. Formuler la stratégie consiste alors à interpréter l'environnement et à développer dans le flux des décisions organisationnelles des formes cohérentes (les "stratégies") pour faire face à l'environnement. "Le sommet stratégique est, parmi les cinq parties de l'organisation, celle qui joue d'habitude le rôle le plus important dans la formulation de la stratégie". (Mintzberg, p.43)

Le siège social se concentre sur un nombre limité de divisions. Les moyens d'information et de contrôle dont ce dernier dispose lui permettent d'apprécier le potentiel des divisions.

L'entreprise indépendante semble offrir un milieu plus favorable au développement des cadres, tandis que la structure divisionnalisée apporte un support aux divisions en cas de difficulté, la contrepartie étant qu'elle puisse également dissimuler la faillite d'une division.

Il est également difficile, selon Mintzberg, d'établir des comparaisons entre le fonctionnement du conseil d'administration d'une entreprise indépendante et celui du siège social d'une structure divisionnalisée.

Le siège semble mieux se comporter en ce qui a trait à l'élaboration des objectifs et au contrôle des performances des divisions. Le conseil d'administration d'une entreprise indépendante a tendance, à ce sujet, à s'en remettre au directeur général.

En ce qui a trait aux possibilités d'intervention du siège ou du conseil d'administration lorsqu'un problème important est détecté, il est difficile de dire quel mécanisme est le plus efficace:

Dans l'ensemble la structure divisionnalisée pure (c'est-à-dire le conglomérat) peut avoir certains avantages par rapport à un ensemble de conseils d'administration faibles et de marchés de capitaux inefficients; mais la plupart de ces avantages disparaîtraient si certains problèmes des marchés de capitaux et des conseils d'administration étaient résolus³¹.

³¹ Mintzberg, M., Structure et dynamique des organisations, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1982, p.369.

Les inconvénients, par ailleurs, concernent surtout le caractère autonome des unités, l'éloignement du siège social des unités et l'éloignement des unités entre elles.

Pour le siège social, la plupart des difficultés semblent dues à l'éloignement. En effet, il n'a pas de connaissances intimes des conditions locales et il ne comprend pas les différences entre les nombreuses filiales.

Il semble, également, que l'innovation se développe mal dans la structure divisionnalisée: elle est soumise à un contrôle externe standardisé. On peut relier à ce phénomène le fait que, selon Parker (1981), ce type de structure peut nuire à l'expansion et à l'addition de nouveaux programmes.

Kintzer (1969), par ailleurs, insiste sur quatre inconvénients: la difficulté de percevoir des besoins variés, le directivisme du personnel du centre, les possibilités d'une hyperspécialisation des unités, les effets d'une décision en faveur d'une unité sur les autres unités.

Hand (1981) constate dans ce type de structure des occasions de problèmes liés aux relations entre le centre et les unités. Il mentionne, à ce sujet, les attentes contradictoires, l'ambiguïté juridictionnelle, la communication, la rivalité, l'incertitude sur le plan des buts et de la mission, le système de contrôle et les processus de décision.

Il est important de noter qu'en ce qui a trait aux secteurs public et parapublic, Mintzberg mentionne que la structure divisionnalisée pure leur est peu appropriée. Le problème dans ces secteurs en est un de mesure (les objectifs que les gouvernements et autres institutions doivent intégrer au système de contrôle). D'après Mintzberg, les objectifs sociaux ne se prêtent pas à la mesure:

Ainsi le choix en face duquel se trouve le gouvernement - et toute organisation qui cherche à utiliser la Structure Divisionnalisée alors qu'elle a des buts non quantifiables - est d'abandonner tout contrôle en dehors de la nomination des responsables <<socialisés>>, de contrôler à la manière d'une bureaucratie mécaniste, ou d'imposer aux divisions des normes de performances artificielles³².

2. La décentralisation (pouvoir, contrôle, coordination)

La structure divisionnalisée est l'objet d'une décentralisation à la fois horizontale et verticale.

La décentralisation administrative est retenue pour les fins de notre étude, c'est-à-dire celle qui concerne la répartition du pouvoir de décision.

A ce concept sont ajoutées les notions de pouvoir, de contrôle et de coordination. Comme Parker (1981) le souligne, puisque la décentralisation administrative réfère à la localisation du processus de décision dans l'organisation, elle est donc très liée aux concepts de pouvoir et de contrôle.

2.1 Le pouvoir

Plusieurs définitions du terme pouvoir peuvent être recensées. Une définition simple et courante du pouvoir est celle de Dahl (1957): "Le pouvoir d'une personne A sur une personne B, c'est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A³³."

³² Mintzberg, M. Structure et dynamique des organisations, Montréal, Les éditions Agence d'Arc inc., 1982, p.373.

³³ Paquin, M., La décentralisation dans l'administration publique, Québec, E.N.A.P., Centre de documentation, 1977, p.55.

Mintzberg (1983), dans son volume Power in and around Organization, donne une définition du pouvoir qui ne se limite pas aux seules interventions individuelles. Il définit le pouvoir comme étant la capacité "to effect (or affect)" les résultats organisationnels. Pour cet auteur, un certain nombre de facteurs de pouvoir ont un rôle important à jouer dans la conception de la structure de l'organisation: "la pression du contrôle externe sur l'organisation, les besoins personnels de ses membres et la mode du jour qui fait partie de la culture dans laquelle se trouve l'organisation (en fait, le pouvoir des normes sociales)³⁴."

Crozier (1977) donne, par ailleurs, une définition très pertinente qui précise cette capacité. Comparativement aux autres auteurs cités, il aborde le concept de pouvoir d'une façon très globale et lui réserve une place fort importante dans l'étude des organisations. Pour cet auteur, "toute structure d'action collective se constitue comme un système de pouvoir (...). Toute analyse sérieuse de l'action collective doit donc mettre le pouvoir au centre de ses réflexions. Car l'action collective n'est rien d'autre que de la politique quotidienne³⁵."

"Le pouvoir, ajoute Crozier, n'est rien d'autre que le résultat toujours contingent de la mobilisation par les acteurs de sources d'incertitudes pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donnée, pour leurs relations et leurs tractations avec les autres participants³⁶."

Le pouvoir n'est pas que le résultat fortuit d'une relation inter-individus ou inter-groupes. Des facteurs organisationnels contingents viennent délimiter sa mise en pratique.

³⁴ Mintzberg, M., Structure et dynamique des organisations, Montréal, Les éditions Agence d'Arc inc., 1982, p.259. (Édition française)

³⁵ Crozier, M., Friedberg, E., L'acteur et le système, Paris, Édition du Seuil, 1977, p.22.

³⁶ Ibidem, p.26.

La structure, les règles, les normes qui confèrent à certains individus un pouvoir formel, l'environnement de l'organisation sont, entre autres, autant d'éléments de nature à encadrer l'exercice du pouvoir. Les relations de pouvoir sont donc en grande partie régulées par l'organisation.

Crozier retient quatre grandes sources de pouvoir dans les organisations, qui nous semblent bien traduire les nombreuses possibilités de relations:

1. celles découlant de la nature d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle (expertise);
2. celles liées aux relations entre une organisation et ses environnements;
3. celles qui naissent de la maîtrise de la communication des informations;
4. celles qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales.

Pour les besoins de notre recherche, nous retenons la définition de Crozier qui nous permettra de mieux saisir et comprendre la réalité de notre objet d'étude.

2.2 Le contrôle

Le terme contrôle est défini de façons variées. Il est cependant utilisé aujourd'hui dans un sens plus large, en relation avec les notions d'influence et de pouvoir. Ainsi, selon Tannenbaum (1968), le contrôle réfère à "any process in which a person or group of persons or organization or persons determine, that is, intentionally affects, the behavior of another person, group, or organization³⁷."

Kochen (1980) définit les contrôles en se référant aux circuits de communication à l'intérieur desquels des signaux sont transmis vers le bas dans une hiérarchie d'autorité.

³⁷ Tannenbaum, A.S. (ED), Control in organizations, New-York, Mc Graw-Hill, Series in management, 1968, p.5.

Selon cet auteur, le lien entre le contrôle et le pouvoir est très étroit et omniprésent: le contrôleur exerce le pouvoir, le "destinataire" le subit.

Pour Mintzberg, l'objectif du contrôle est de déterminer si le standard précisé à l'aide d'un plan a été atteint ou non. Selon lui, la planification et le contrôle sont inséparables. Il distingue deux types de systèmes de planification et de contrôle: le système de contrôle des performances et la planification des actions.

Comparativement aux deux autres auteurs cités qui considèrent le contrôle en termes de relation de pouvoir, Mintzberg a plutôt tendance à considérer ce dernier comme une fonction administrative.

Selon lui, le système de contrôle de l'organisation est constitué de deux parties: premièrement, un système de contrôle personnel où les subordonnés sont supervisés directement par les dirigeants, deuxièmement; un système de contrôle bureaucratique qui définit des standards de comportement à l'aide de règles et de procédures contrôlant le travail, soit directement, soit indirectement par des procédures de sélection ou de formation, ou contrôlant la performance en établissant des objectifs.

Mintzberg mentionne que les mécanismes de coordination peuvent aussi être vus comme des mécanismes de communication et de contrôle. Ces mécanismes sont les suivants:

1. l'ajustement mutuel: l'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par simple communication informelle;
2. la supervision directe: la supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres;
3. la standardisation des procédés: les procédés sont standardisés lorsque le contenu du travail est spécifié ou programmé;

4. la standardisation des résultats: la standardisation des résultats du travail consiste à spécifier à l'avance les dimensions du produit ou la performance à atteindre;
5. la standardisation des qualifications: la qualification et le savoir sont standardisés lorsque la formation de celui qui exécute le travail est spécifiée³⁸.

Un contexte de décentralisation rend plus complexe la mise en oeuvre des mécanismes de contrôle et de coordination à cause de la dispersion du pouvoir. Il en résulte souvent une intégration difficile qui doit être contrecarrée par différents mécanismes.

En conclusion, nous retenons globalement, pour les fins de notre étude, que le contrôle est une fonction qui consiste à vérifier si tout se passe conformément aux intentions avouées des responsables de l'organisation.

2.3 La coordination

La coordination est liée au contrôle. Comme nous l'avons mentionné précédemment, Mintzberg (1982) identifie cinq mécanismes de coordination qui peuvent être considérés comme des mécanismes de communication et de contrôle: "On peut les considérer [les mécanismes de coordination] comme les éléments fondamentaux de la structure, la colle qui maintient ensemble les parties de l'organisation³⁹."

Dans un contexte systémique, la coordination consiste en un ensemble de processus (proceeds) qui permettent un fonctionnement unifié.

³⁸ Mintzberg, M., Structure et dynamique des organisations, Montréal, Les éditions Agence d'Arc inc., 1982, pp.19-22.

³⁹ Ibidem, p.19.

Katz et Kahn (1978) définissent la coordination dans les organisations sociales importantes comme étant un ensemble de règles dont le but est une articulation ordonnée et systématique⁴⁰.

En définitive, la coordination est une fonction qui consiste à mettre ensemble les parties d'une entité dans le but d'en assurer la complémentarité.

2.4 La décentralisation

Comme le souligne Mintzberg (1982), les termes décentralisation et centralisation sont confus en théorie des organisations, car ceux-ci ont été utilisés de façon passablement différente. Certains abordent le concept de la décentralisation d'une façon globale, tandis que d'autres le précisent en fonction des très nombreuses situations que l'on peut retrouver dans les organisations. Nous allons tenter de présenter les principaux sens (pertinents à notre étude) de ce concept; quelques aspects reliés aux formes et aux degrés de la décentralisation seront également considérés.

Plusieurs auteurs ont formulé de nombreuses définitions du terme décentralisation. Paquin (1977) cite Koontz et O'Donnell (1973) et Gross (1964), qui relèvent trois significations principales:

1. les termes centralisation et décentralisation décrivent la concentration ou la dispersion de l'autorité, le degré de délégation de responsabilités et du pouvoir de décision dans l'organisation;
2. les termes centralisation et décentralisation se rapportent aussi à la façon dont certaines fonctions sont divisées et combinées, telles que les achats, la comptabilité, etc. Sont-elles centralisées ou regroupées en un point de l'organisation ou sont-elles réparties ou divisées en plusieurs unités? En d'autres termes, les unités de services sont-elles centralisées ou décentralisées?

⁴⁰ Ces règles permettent le choix des priorités, l'établissement de pratiques courantes, l'incidence (timing) et la synchronisation des fonctions, le moment de mise en oeuvre et la séquence des événements.

3. les termes centralisation et décentralisation se rapportent également à la façon dont les activités sont dispersées sur le territoire. Les services administratifs sont-ils centralisés dans un centre urbain important ou bien répartis dans divers lieux périphériques?⁴¹

Malgré les nombreuses définitions que l'on peut répertorier dans la littérature à ce sujet, celles-ci se réfèrent toutes à la notion d'un "noyau" central vers lequel converge la centralisation, tandis que la décentralisation tend à s'en éloigner.

Certains auteurs, tels que Kochen (1980) et Divay (1977), attirent notre attention sur quelques principes fondamentaux qui semblent reliés au phénomène de la décentralisation.

Pour Kochen, la décentralisation est un "terme quasi-synonyme de termes tels que: démocratisation et auto-détermination. Il dénote une idéologie, un système de croyances et de valeurs⁴²." Selon lui, la centralisation est principalement une idée d'ordre; la décentralisation est une idée de liberté. Parker établit également un lien entre un schème de valeurs particulier et la décentralisation.

Selon Divay (1979), un véritable processus de décentralisation devrait signifier une généralisation de l'auto-prise en charge. La décentralisation impliquerait donc une augmentation de la participation. Tout en étant une approche liée au rendement de l'organisation, elle peut donc se situer dans un contexte plus global de valeurs et de choix sociaux.

⁴¹ Paquin, M., La décentralisation dans l'administration publique, E.N.A.P. Centre de documentation, Québec, 1977, p.14-15.

⁴² Kochen, M.; Deutsch, K., Decentralization: Sketches Toward a Rational Theory, Cambridge, MA.; Delgeschlager, Gunn and Hain, 1980, p.4.

"La décentralisation, écrivent Brassard et Ouellet, est le processus par lequel des attributions relevant d'un organisme dit central sont confiées à des unités autres que cet organisme mais qui relèvent d'une façon ou d'une autre de cet organisme⁴³."

Les auteurs (Paquin, Kochen et Deutsch, Brassard, Ouellet, Mintzberg), dans leur étude de la décentralisation, identifient différentes formes que peut prendre celle-ci. Gélinas (1975) fait état de deux formes, soit les formes fonctionnelle et territoriale. Dans une structure établie par fonctions, un organisme peut bénéficier d'une autonomie fonctionnelle: il sera donc décentralisé fonctionnellement. La seconde forme, la forme territoriale, fait référence à la dispensation d'un service sur un territoire donné.

Paquin (1977) attire notre attention sur trois formes principales de décentralisation: 1) la décentralisation du pouvoir de décision, qui réfère à la répartition du pouvoir de décision entre les différents niveaux hiérarchiques et les différentes parties de l'organisation; 2) la décentralisation des unités de service, qui consiste à répartir entre plusieurs départements des tâches analytiquement similaires; 3) la décentralisation territoriale, qui concerne la dispersion géographique des éléments d'un système et la délégation d'autorité à ces éléments⁴⁴.

D'autres auteurs identifient diverses formes de décentralisation qui reprennent plus ou moins différemment les critères de classification énoncés par les auteurs précédents. Ainsi, Kochen et Deutsch (1980) présentent neuf (9) types de décentralisation qui font appel à des répartitions différentes du pouvoir et des opérations: la décentralisation économique, la décentralisation industrielle, la décentralisation de la planification économique, la

⁴³ Brassard, A., Ouellet, M., Quelques aspects de la décentralisation administrative vers les écoles, Montréal, l'Association des commissions scolaires de la région de Montréal, Série "Notre école", no.1, 1983, p.12.

⁴⁴ Paquin, M., La décentralisation dans l'administration publique, E.N.A.P. Centre de documentation, Québec, 1977, p.32.

décentralisation interne administrative, la décentralisation spatiale administrative, la décentralisation fonctionnelle administrative, la décentralisation politique, la décentralisation législative et la décentralisation constituée (corporate).

Brassard et Ouellet (1983) distinguent, pour leur part, la décentralisation opérationnelle, qui fait référence à la décentralisation d'opérations, et la décentralisation administrative, qui fait référence à la décentralisation des responsabilités et des pouvoirs.

Mintzberg (1982) retient trois formes de décentralisation issues de la littérature. Rappelons que cet auteur a réservé le terme décentralisation à la façon dont le pouvoir est distribué:

1. la décentralisation verticale: il s'agit essentiellement de la dispersion du pouvoir formel vers le bas de la ligne hiérarchique;
2. la décentralisation horizontale: la décentralisation horizontale est le passage du contrôle des processus de décision à des personnes situées en dehors de la ligne hiérarchique. Cette forme de décentralisation fait surtout appel au pouvoir informel;
3. la décentralisation physique (dispersion physique): cette dernière forme réfère à la dispersion physique des services à l'intérieur de l'organisation. Cette dispersion peut elle-même prendre deux formes: A) dans la décentralisation sélective, des décisions différentes sont prises en des endroits différents de l'organisation; B) la décentralisation globale est la dispersion de nombreuses sortes de décisions au même endroit de la structure.

Le degré de décentralisation peut varier selon les différents niveaux de l'organisation, en vertu de certaines caractéristiques, et aussi dans le temps, compte tenu de l'évolution globale de l'organisation et de son environnement. On peut donc se représenter l'intensité de la décentralisation à l'aide d'un continuum qui va d'une forte concentration du pouvoir - les instances centralisées - à une dispersion importante du pouvoir au profit de différentes instances - les instances décentralisées.

Divay (1979), dans son rapport de recherche intitulé, La décentralisation en pratique, s'attarde beaucoup, à l'aide d'études de cas, à l'autonomie de groupes d'acteurs, particulièrement les usagers, dans la gestion d'organismes publics.

L'auteur est très critique envers les expériences québécoises de décentralisation considérées dans son étude. Il dégage deux modèles de décentralisation: la décentralisation d'encadrement et la décentralisation d'auto-développement.

1) La décentralisation d'encadrement

Selon Divay, la décentralisation d'encadrement resserre essentiellement le quadrillage étatique de la vie locale. Bien que ce type de décentralisation soit nécessaire pour assurer "la survie d'un ensemble social en tant qu'entité politique unifiée⁴⁵", elle ne permet pas une véritable prise en charge puisqu'elle s'arroge en fait le contrôle de la définition de conditions minimales.

Dans la décentralisation d'encadrement, les individus à la base, particulièrement les usagers, ont peu d'emprise, tant sur le contenu que sur le processus. Le contenu de l'action du service est déterminé centralement.

2) La décentralisation d'auto-développement

Divay présente la décentralisation d'auto-développement comme un contre-modèle, puisqu'elle permet de favoriser d'autres orientations. Selon cet auteur, l'auto-prise en charge comporte de nombreux avantages, tant sur le plan individuel que collectif.

⁴⁵ Divay, G., Godbout, Jacques (col.), La décentralisation en pratique, quelques expériences montréalaises 1970-1977, Montréal, INRS - Urbanisation, 1979, p.348.

Ce type de décentralisation permet définitivement une plus grande emprise des gens à la base sur les institutions locales. Dans un contexte de développement régional et de réponses à des besoins spécifiques des milieux, cette décentralisation s'avère en principe une approche très intéressante: "La décentralisation d'auto-développement n'a pas pour but de mettre les institutions locales au service d'un modèle de développement décidé et imposé centralement, mais de permettre aux collectivités locales d'élaborer et de suivre leurs propres voies de développement⁴⁶."

Ce type de décentralisation n'implique pas la disparition de toute forme d'intervention ou de contrôle de la part de l'État. Il serait illusoire, d'une part, d'envisager dans notre société un fonctionnement sans intervention de l'État; d'autre part, l'État, pour survivre, doit assurer à ses membres un minimum d'égalité, ce qui "présuppose des formules de péréquation permettant de mettre sur un pied d'égalité les collectivités locales. La décentralisation d'auto-développement permet seulement à ceux qui subissent ce contrôle social de participer à la définition de son contenu; elle donne une protection contre l'autoritarisme, elle ne garantit pas sa suppression⁴⁷."

La décentralisation dans les organisations ne va pas de soi. Même si, comme le souligne Mintzberg (1982), le fait qu'elle soit à la mode favorise son application, ce facteur n'est pas garant de son application et surtout de sa pertinence. L'évolution vers certaines caractéristiques sociales et culturelles n'est sûrement pas étrangère à l'établissement d'un contexte propice à un fonctionnement plus démocratique, davantage axé vers l'auto-développement.

⁴⁶ Divay, G., Godbout, Jacques (col.), La décentralisation en pratique, quelques expériences montréalaises 1970-1977, Montréal, INRS - Urbanisation, 1979, p.350.

⁴⁷ Ibidem, p.354.

La décentralisation doit d'abord être permise par la nature de l'organisation: "Ce sont les facteurs propres à chaque organisation qui, en définitive, en déterminent le degré de centralisation ou de décentralisation⁴⁸."

Pour les besoins de notre recherche, à l'instar de Paquin (1977), de Mintzberg (1981) et de Brassard et Ouellet(1983), nous ne retiendrons de la décentralisation que la dimension "pouvoir de décision". La nature du problème envisagé dans cette étude, de même que les caractéristiques de l'organisation étudiée, font en sorte que ce type de décentralisation est sans aucun doute le plus pertinent à considérer. Comme le souligne Kochen (1980), par ailleurs, une approche familière de la décentralisation consiste à la considérer en termes de pouvoir.

Soulignons, en dernier lieu, qu'il semble exister dans la pratique une confusion entre les termes déconcentration et décentralisation. Ce genre de distinction se doit d'être nuancée, cependant, puisqu'elle se situe surtout dans le contexte de la documentation française.

2.5 La décentralisation: les avantages et les inconvénients

Plusieurs auteurs estiment, en général, que la décentralisation est souhaitable; on lui attribue cependant des avantages et des inconvénients.

Elle doit également s'inscrire dans le cadre de certaines caractéristiques ou conditions organisationnelles en fonction d'une amélioration du rendement. Ces caractéristiques ou conditions, bien que n'étant pas en soi des répercussions positives ou négatives, permettent de mieux comprendre le phénomène.

⁴⁸ Paquin, M., Administration publique du Canada, p.574.

On peut envisager l'étude des avantages et des inconvénients de la décentralisation en considérant cette dernière en soi ou encore, en se référant à la centralisation, les avantages de l'un pouvant être considérés comme les inconvénients de l'autre dans certains cas.

Cette partie vise à identifier un certain nombre de conditions, d'avantages et d'inconvénients propres à la décentralisation. Une attention particulière est accordée également aux caractéristiques de la décentralisation dans le contexte d'organisations de type "structure divisionnalisée".

Brassard et Ouellet (1983) énoncent quelques conditions liées à la décentralisation. Ces conditions sont en fait des préalables ou des répercussions dont on devrait tenir compte pour s'assurer de la bonne marche du processus entrepris. Elles concernent pour la plupart l'unité en faveur de laquelle se produit la décentralisation. Elles peuvent se résumer ainsi: ce qui est décentralisé doit correspondre aux capacités de l'unité; l'unité doit développer de nouvelles habiletés de fonctionnement; les rôles des acteurs des unités doivent être redéfinis; l'unité doit être dotée de moyens adéquats; les mécanismes de contrôle dont est l'objet l'unité doivent être définis; l'ensemble des mécanismes de coordination, de concertation et de règlement de conflit doivent être réévalués.

Plusieurs auteurs consultés (Kochen, 1980; Mintzberg, 1981; Divay, 1979; Brassard et Ouellet, 1983; Hand 1981) identifient la qualité et la rapidité des services rendus (reliés aux besoins) comme étant des avantages importants de la décentralisation. Cette amélioration est liée selon Chang (1978) au déplacement d'une partie du pouvoir de décision vers le bas de la structure organisationnelle. Ce type de déplacement s'accompagne d'un certain nombre de conditions qui permettent des décisions plus pertinentes et rapides en

regard des besoins à combler. Comme Jensen (1965) le souligne, l'unité qui est l'objet de la décentralisation voit donc s'accroître son autonomie.

Divay (1979), Parker (1981) et Brassard et Ouellet (1983) mentionnent un certain nombre d'avantages qui portent à croire que l'efficacité et l'efficience administratives sont accrues par la décentralisation. Celle-ci permet d'alléger le processus décisionnel et les tensions entre les services administratifs centraux et les unités; elle facilite une meilleure utilisation des ressources humaines, une clarification des rôles des différentes unités et des différents acteurs, elle permet également de situer la responsabilité au lieu organisationnel le plus approprié.

Divay (1979) s'intéresse à la participation dans le contexte de la décentralisation. Ce dernier considère la décentralisation comme un moyen facilitant un équilibre harmonieux entre les producteurs et les usagers. Cette participation permettrait d'éviter certains abus de la part des producteurs, tout en occasionnant une orientation des services davantage axée sur les besoins spécifiques d'une collectivité.

En regard des organisations très centralisées, Kochen (1980) leur attribue quelques points de force: "elles ont une bonne chance d'obtenir et de maintenir des ressources concentrées; elles sont l'objet d'une rapidité et d'une consistance dans la prise de décision; elles ont une grande visibilité; l'orientation est facile pour les clients faisant affaire avec le service⁴⁹." Pour ce dernier, cependant, les organisations extrêmement centralisées sont l'objet de faiblesses souvent plus importantes et plus sérieuses: les réseaux de communication sont souvent congestionnés et surchargés, ce qui occasionne des délais et des ruptures partielles ou totales dans le fonctionnement du système.

⁴⁹ Kochen, M., Deutsch, K., Decentralization: Sketchers Toward a Rational Theory, Cambridge, MA, Oelgeschlager, Gunn-And Main, 1980, p.16.

Chang (1978) mentionne ces avantages reliés à la centralisation dans un système où plusieurs unités sont regroupées: l'utilisation plus flexible de la main-d'oeuvre, un traitement plus égal pour tous les éléments institutionnels, une diminution de la rivalité et de la compétition entre les différentes unités.

Les inconvénients les plus souvent mentionnés en regard de la décentralisation réfèrent aux difficultés de contrôle et de coordination (Paquin, 1977; Brassard et Ouellet, 1983; Parker, 1981). Il semble donc que la décentralisation puisse occasionner des problèmes d'intégration des divers éléments de l'organisation (Paquin, 1977); l'uniformité et la conformité seraient donc difficiles dans un système décentralisé.

Paquin (1977) mentionne par ailleurs que, dans un contexte décentralisé, les décisions peuvent être lentes et prises sans disposer de l'information nécessaire. Brassard et Ouellet (1983) mentionnent également des désavantages reliés à l'éparpillement des ressources et à l'augmentation des coûts.

En résumé, le principal avantage de la décentralisation est sans aucun doute le fait de rapprocher le lieu de décision de l'action. La possibilité de décision étant aux échelons inférieurs de l'organisation, on peut donc envisager des décisions plus rapides (le processus n'a pas à franchir toutes les étapes de la hiérarchie) et plus conformes aux besoins spécifiques de la clientèle, puisque les décideurs possèdent beaucoup d'informations. La décentralisation permet la séparation du pouvoir qui n'est plus ainsi concentré entre les mains d'un ou de quelques individus. L'exercice du pouvoir peut être distribué en fonction des compétences, ce qui permet une meilleure utilisation des ressources et, théoriquement, de meilleures décisions.

Ces déplacements de pouvoir et de responsabilités ont un impact sur la motivation et la satisfaction du personnel, puisque plusieurs personnes occupent des postes enrichis: leur utilisation est meilleure. Ce déplacement de la décision vers le bas de l'organisation augmente l'autonomie des acteurs dans les unités décentralisées, suscite leur esprit d'initiative et diminue les revendications des acteurs vers les unités centrales.

Comme le souligne Mintzberg (1982), l'inconvénient ou la difficulté principale de la décentralisation semble être liée à la coordination et au contrôle. Il peut, en effet, s'avérer difficile d'assurer une uniformité entre les différentes unités décentralisées et entre ces dernières et les unités centrales.

Les décisions prises par les unités à la base peuvent ne pas être toujours en parfaite conformité avec les orientations générales de l'organisation, ce qui peut occasionner des conflits entre les unités décentralisées et l'unité centrale.

L'éparpillement des lieux de décision rend difficile le contrôle. Le contrôle des unités centrales vers les unités décentralisées est problématique et le contrôle à l'intérieur même des unités décentralisées l'est également. L'organisation doit donc mettre en oeuvre des mécanismes de contrôle appropriés. Ce genre de situation peut faire en sorte que l'organisation n'utilise pas d'une façon optimale ses ressources, tout en répondant possiblement d'une façon incohérente aux besoins du milieu.

3. La bureaucratie professionnelle: l'anarchie organisée et la théorie de la mise en poubelle "Garbage Can Theory"

La structure divisionnalisée, dans le cas du système de l'UQ, regroupe un certain nombre d'unités qui s'apparentent au concept de bureaucratie professionnelle développé,

entre autres, par Mintzberg (1982). Les caractéristiques de cette dernière peuvent occasionner des particularités pour l'ensemble du système.

L'étude de la bureaucratie professionnelle est liée au concept d'anarchie organisée et à la théorie de la mise en poubelle (Garbage Can Theory). Les auteurs consultés (March et Olsen (1974); Baldrige (1978); Ecker (1979); Mintzberg (1982); etc.) permettent d'identifier un certain nombre d'affinités entre ces sujets. Plus spécifiquement, le concept d'anarchie organisée apparaît comme un raffinement du concept de bureaucratie professionnelle appliqué aux organisations d'enseignement supérieur, tandis que la théorie de la mise en poubelle est présentée comme une approche descriptive du processus décisionnel dans les anarchies organisées.

3.1 Une définition

La caractéristique fondamentale de la bureaucratie professionnelle est sans aucun doute le fait que les professionnels du centre opérationnel ont une autonomie très grande dans l'accomplissement de leurs tâches. La nature de la tâche à accomplir est donc le prétexte essentiel à l'explication de la plupart des caractéristiques de ce type d'organisation. Malgré certains mécanismes de standardisation, le professionnel exerce un grand contrôle sur son propre travail.

L'environnement de ce type de configuration est à la fois complexe et stable. Ajoutées à la complexité du travail, ces caractéristiques incitent à un mécanisme de coordination qui serait la standardisation des qualifications et du savoir. On peut donc saisir suffisamment la nature complexe des besoins à combler pour former à l'aide de longs programmes les professionnels: "La structure de ces organisations (bureaucraties professionnelles) est essentiellement bureaucratique. Sa coordination - comme pour la

bureaucratie mécaniste - est assurée par des standards qui déterminent à l'avance ce qui doit être fait⁵⁰."

La nature et la source de standardisation distinguent de façon marquée ces deux types d'organisation: dans le cas de la bureaucratie mécaniste, les standards sont une création interne de la technostructure (au sens de Mintzberg, les analystes - et les employés qui les aident - qui servent l'organisation en agissant sur le travail des autres), alors que dans la bureaucratie professionnelle, les standards sont élaborés pour une large part en dehors de la structure.

Etant donné le rôle primordial du centre opérationnel, cette configuration structurelle privilégie le pouvoir de compétence. Les administrateurs y ont du pouvoir, mais beaucoup moins que dans d'autres types d'organisations (structure simple et bureaucratie professionnelle). Leur pouvoir informel est considérable et se concrétise surtout dans la gestion des limites ou des frontières entre une ou des parties de l'environnement et une ou des parties de l'organisation.

La bureaucratie professionnelle est une structure très décentralisée, aussi bien verticalement qu'horizontalement. Une grande partie du pouvoir est située au bas de la structure, donc au niveau des professionnels. Ce pouvoir semble être occasionné par la complexité de la tâche et par une grande demande de services professionnels.

Les professionnels contrôlent leur travail, sont autonomes et tentent d'obtenir un contrôle collectif sur les décisions administratives qui les concernent. La bureaucratie professionnelle est beaucoup le résultat de ce que sont les professionnels à son emploi: "Les

⁵⁰ Mintzberg, M., (1977) p.16, dans Paquin M., La décentralisation dans l'administration publique, Québec, E.N.A.P., Centre de documentation, 1977, p.311.

stratégies de la bureaucratie professionnelle sont dans une large part celles des professionnels pris individuellement dans l'organisation ainsi que celles des associations professionnelles externes⁵¹."

Le problème majeur de la bureaucratie professionnelle semble être celui du contrôle. L'organisation et les professionnels eux-mêmes ont peu de moyens, en dehors de la profession, pour évaluer le travail de chacun en fonction des objectifs à atteindre.

3.2 Les caractéristiques

Une caractéristique importante de ce type d'organisation semble être la possibilité, pour le professionnel, d'offrir un service relativement personnalisé à des clients qui manifestent des besoins complexes. Le pouvoir discrétionnaire dont jouit le professionnel lui permet une latitude de décision, autant à la phase de diagnostic qu'à celle de l'exécution. Les professionnels très qualifiés peuvent s'adapter très rapidement à diverses situations.

La bureaucratie professionnelle étant décentralisée verticalement et horizontalement, elle permet, en plus d'un service individualisé, une rapidité de réponse aux besoins de la clientèle.

L'autonomie des professionnels est donc importante. Elle va jusqu'à libérer ces derniers "du besoin de coordonner leurs activités avec celles de leurs collègues et de toutes les pressions et l'activité politique qui en résultent⁵²." Ce genre d'autonomie permet également aux professionnels de perfectionner leurs qualifications sans interférences.

⁵¹ *Ibidem*, 1982, p.323.

⁵² *Ibidem*, p.326.

Une autre caractéristique notable est sans aucun doute de permettre un fonctionnement des plus satisfaisants pour les individus du centre opérationnel. Les professionnels ont tendance à être responsables et très motivés. Ces derniers ont une marge de manoeuvre et une autonomie qui leur permettent des activités et des comportements susceptibles de correspondre à leurs besoins.

Selon Mintzberg (1982), la bureaucratie professionnelle est démocratique, en ce sens qu'une des hiérarchies, celle des professionnels, va du bas vers le haut de la structure, tandis que l'autre hiérarchie, celle des fonctions de support logistique, va du haut vers le bas et a la nature d'une bureaucratie mécaniste.

D'autres caractéristiques mettent en relief quelques aspects problématiques. Ces derniers semblent se situer surtout au point de vue de la coordination et du contrôle.

Comme Mintzberg l'indique, les problèmes de coordination peuvent se situer à deux niveaux:

1. entre les professionnels et les fonctionnels de support logistique, les individus faisant partie d'unités spécialisées qui, en dehors du flux de travail, ont vis-à-vis ce dernier une fonction de support;
2. entre les professionnels eux-mêmes.

Par ailleurs, l'autonomie exercée par les professionnels fait en sorte qu'on peut se retrouver dans une situation où les interventions sont dispersées, non contrôlées, pouvant même jusqu'à résulter en des comportements non conformes aux objectifs poursuivis par l'organisation. Ce genre de problème est d'autant plus probant qu'il n'existe pas ou peu d'indicatifs formels pouvant conduire à des actions structurées de coordination.

Le mécanisme de coordination privilégié de ce type d'organisation est la standardisation des qualifications, mécanisme peu puissant, comme le souligne Mintzberg. Cette difficulté est d'autant plus flagrante que les professionnels ont tendance à s'identifier à leur profession plutôt qu'à leur organisation.

Mintzberg (1982) souligne, par ailleurs, deux autres types de problèmes liés au fonctionnement de la bureaucratie professionnelle: les problèmes d'innovation et les réponses dysfonctionnelles.

Les problèmes d'innovation originent de la méthode de raisonnement utilisée par les professionnels, méthode qui conduit à forcer les problèmes nouveaux à entrer dans les anciennes catégories. Quant aux réponses dysfonctionnelles, elles sont le résultat de l'utilisation de mécanismes de contrôle plus encadrants (supervision directe, standardisation des procédés de travail ou standardisation des produits). Ces mécanismes découlent de la perception des intervenants en dehors de la profession selon laquelle le problème est dû à un manque de contrôle, alors que "le fait est qu'un travail complexe ne peut être réalisé correctement que s'il est fait sous le contrôle de l'opérateur lui-même⁵³."

En résumé, l'autonomie des professionnels, dans ce type de configuration, fait que:

- les acteurs adoptent des processus opérationnels (façons de faire) qui ne permettent que difficilement l'intervention de tierces personnes;
- les mécanismes de coordination et de contrôle sont difficiles; ils ne correspondent pas à des modèles définis au préalable;
- la répartition du pouvoir est diffuse.

⁵³ Ibidem, p.334.

3.3 L'anarchie organisée et la théorie de la mise en poubelle "Garbage can theory"

Un certain nombre d'auteurs, dont Baldrige et al. (1977, 1978), se sont attardés longuement aux organisations universitaires. Il se dégage globalement de leurs réflexions que les collèges et les universités sont des organisations uniques, en ce sens qu'on y retrouve certaines caractéristiques présentes nulle part ailleurs. Ces caractéristiques, reliées entre autres au processus décisionnel, sont développées à l'aide du concept d'anarchie organisée et de la théorie de la mise en poubelle (Garbage Can Theory).

Bien que le concept de bureaucratie professionnelle puisse être utile, il nous apparaît que ce dernier ne rend pas complètement le caractère particulier de ce type d'organisation: "The basic argument can be summed up simply. Colleges and universities are unique kinds of professional organizations, differing in major characteristics from industrial organizations, government bureaus, and business firm⁵⁴."

Selon Crête et Al. (1982), le modèle théorique le plus adéquat à l'étude de l'organisation universitaire est celui d'anarchie organisée. Ce concept nous apparaît approprié pour bien traduire l'ambiguïté dont ces organisations semblent être l'objet. Celui-ci reprend essentiellement les paramètres importants de la bureaucratie professionnelle pour les situer dans le contexte du fonctionnement des collèges et des universités. Il apparaît donc comme un raffinement de la bureaucratie professionnelle.

L'anarchie organisée, comme son nom l'indique, est une organisation confuse, complexe, où l'ensemble du fonctionnement semble incohérent, diffus et absent de toute logique. Pourtant, ce type d'organisation se maintient et fonctionne.

⁵⁴Baldrige, J., Riley, G.L., Eckerg, G., Curtis, D., Policy making and effective leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 1978, p.20.

Baldrige (1978) identifie un certain nombre de caractéristiques propres à ce type d'organisation:

1. l'ambiguïté dans les buts

Les buts dans les organisations universitaires sont vagues et ambigus.

Dans cet ordre d'idées, Gross et Grambsch (1968) ont listé dans le cadre d'une étude pas moins de 47 buts énoncés par les administrateurs et les facultés, le plus important étant la liberté académique.

Comme le souligne la Commission d'études sur les universités, ces organisations ont tendance à se donner des objectifs vastes, ce qui rend d'autant plus difficile la coordination, l'évaluation et le contrôle. Cette imprécision au niveau des buts permet difficilement l'identification de l'orientation de ces institutions en ce qui a trait au développement.

Cette ambiguïté au point de vue des buts ne semble pas due seulement aux exigences de l'environnement, mais également à certaines caractéristiques intrinsèques à l'organisation. Des buts précis et opérationnels provoquent des désaccords au sein de l'organisation, alors que les buts ambigus et abstraits sont plus acceptables.

2. les organisations académiques sont des organisations qui servent un client

En considérant le critère essentiel retenu par Blau et Scott (1962) pour développer leur typologie des organisations, soit le bénéficiaire, on en arrive ainsi à considérer les universités comme des organisations de service. Leur premier client est l'étudiant. Dans ce genre d'organisation, comme le démontre Divay (1979), le phénomène de la décentralisation

peut faire en sorte que le client revendique et souvent obtient une représentation à certaines instances décisionnelles.

3. les technologies sont problématiques

La nature des besoins à combler par l'organisation universitaire fait en sorte que les technologies utilisées sont diverses, confuses et nombreuses. Le sujet de préoccupation majeure de l'université étant l'être humain, "it is difficult to construct a simple technology for dealing with minds, bodies and spirit⁵⁵."

4. un haut professionnalisme domine la tâche académique

Les tâches, les activités et les technologies correspondantes destinées aux clients des organisations universitaires étant extrêmement variées et complexes, celles-ci font appel à un personnel hautement qualifié dans le but de répondre aux besoins de la clientèle. On retrouve donc dans ces organisations des experts professionnels dont la relation avec le client est autonome, variée et caractérisée par une emprise très forte sur l'accomplissement de leurs actes destinés aux clients.

5. les collèges et les universités tendent à avoir un personnel professionnel "fragmenté"

Le personnel professionnel dans les organisations tend à se fragmenter selon les spécialités. D'après Burton R. Clark (1963), les professionnels s'identifient d'abord à leur propre discipline, tandis que la profession académique vient au second rang⁵⁶. On retrouve donc possiblement dans les divers départements universitaires la formation de sous-groupes disciplinaires qui viennent alimenter la dynamique de la gestion de ces instances.

⁵⁵ Ibidem, p.21.

⁵⁶ Ibidem, p.23.

6. les collèges et les universités deviennent plus vulnérables à l'environnement

Le degré d'autonomie de l'organisation par rapport à son environnement est un déterminant critique de la façon dont sera gérée l'organisation. Certaines organisations peuvent bénéficier d'un degré substantiel d'autonomie vis-à-vis leur environnement, alors que d'autres sont réellement captives de ce dernier. Selon Baldrige, les universités semblent se situer vers le centre du continuum de la dépendance face à l'environnement, continuum dont les extrémités sont les organisations indépendantes et captives. Selon cet auteur, les pressions plus ou moins importantes de l'environnement sur l'administration des universités font que l'autonomie des professionnels académiques est plus ou moins grande.

3.4 Le processus décisionnel

Le processus de décision dans les anarchies organisées est très particulier. Dans ce type d'organisation, nous sommes loin des modèles logiques et rationnels de prise de décision. On ne peut pas, comme tel, identifier de modèles ou de processus de décision qui soient constants ou, à tout le moins, fréquemment utilisés. La pratique courante réfère plutôt à un processus de prise de décision peu structuré, variable, mal défini, un processus dont il est difficile souvent de déterminer les étapes ou les paramètres déterminants.

Cohen et al. (1974) se sont intéressés particulièrement dans leurs travaux à l'organisation universitaire, qu'ils définissent à l'aide du concept d'anarchie organisée. En regard des modèles décisionnels constatés, certains résultats de l'analyse de ces derniers sont intéressants à rappeler:

- les problèmes et les choix se regroupent à peu près toujours autour des mêmes personnes ou des mêmes individus qui participent à la décision;
- deux facteurs importants devant influencer le processus de décision sont le temps de décision durant lequel les problèmes demeurent sans réponse et le temps que les individus passent à travailler sur un problème sans identifier de choix;

- il arrive très fréquemment que les choix dits importants résolvent très peu de problèmes, alors que les choix non importants vont au contraire en résoudre plusieurs;
- les problèmes sont reliés aux choix jugés les plus importants ou les moins importants;
- la marge de manoeuvre d'une organisation est particulièrement sensible à deux facteurs: les ressources (financières et autres) fournies à l'organisation par l'environnement externe et la consistance interne des demandes par les membres de l'organisation⁵⁷.

Baldrige et al. (1978) résume ainsi le processus décisionnel:

"In a sense, then, a decision situation is a "garbage can" into which problems, decision makers, and preconceived solutions are poured and jostled around until a solution emerges that at least satisfies the organization's needs⁵⁸."

Une conséquence de l'application d'un processus de décision de type "mise en poubelle" est qu'il y aurait tendance, à la suite de ce processus, à ce que les décisions ne soient pas mises en application parce que:

1. le résultat substantiel est moins important aux yeux des acteurs que le processus lui-même;
2. la mise en application suppose la collaboration active d'un groupe de bureaucrates qui ne sont pas toujours d'accord avec la direction;
3. la combinaison particulière d'énergie et d'attention qui permet de faire en sorte qu'une décision soit prise a peu de chances de durer;
4. d'autres problèmes et d'autres solutions retiennent l'attention des participants⁵⁹.

⁵⁷ Cohen et March in Québec (province), Commission d'études sur les universités. Livre deuxième. L'organisation et la gestion à l'université, 1979, p.100-101.

⁵⁸ Baldrige, J.V., Curtis, D.V., Ecker, G., Riley, G.L., Policy making and effective leadership, Josey-Bass Publishers, London, 1978, p.26.

⁵⁹ March, J.G. and Olsen, J.P., in Crête J. et al., dans Aperçus nouveaux sur les universités du Québec, Québec, Université Laval, 1982, p.41.

Conclusion

En résumé, ce chapitre nous présente un certain nombre de concepts qui nous permettent de mieux comprendre l'organisation universitaire en elle-même et d'autres plus pertinents à la structure du système universitaire qu'est l'Université du Québec.

Le concept de la structure divisionnalisée est fondamental dans l'ensemble de notre démarche. Ce dernier réfère à un ensemble d'unités regroupés sous une administration centrale. Les unités possèdent une infrastructure élaborée qui se rapproche de celle de l'organisation complètement autonome. La décentralisation au profit de ces dernières est, en principe, importante.

La décentralisation réfère à la répartition d'un pouvoir de décision dans l'ensemble de l'organisation. Pour une bonne compréhension de ce concept, nous avons cru bon d'introduire des notions relatives aux concepts de pouvoir, de contrôle et de coordination. La décentralisation peut être représentée à l'aide d'un continuum de la localisation du pouvoir dans l'organisation. Une organisation dont le pouvoir se situe davantage au niveau des structures supérieures est dite centralisée, alors que celle dont le pouvoir a tendance à se retrouver au bas de la structure administrative est dite décentralisée.

La bureaucratie professionnelle est un concept qui s'applique aux organisations dont la mission oblige l'utilisation d'une technologie plus complexe et variée. Ces organisations emploient du personnel hautement qualifié qui dispose d'une autonomie importante. Dans ce contexte, la décentralisation au profit du centre opérationnel est importante.

Le concept de l'anarchie organisée et la théorie de la mise en poubelle (Garbage Can Theory) ont été développés à la suite d'études sur l'organisation universitaire. L'anarchie organisée attribue entre autres les caractéristiques suivantes à l'organisation universitaire: l'ambiguïté des buts, les technologies problématiques, le professionnalisme élevé de la tâche académique. Quant à la théorie de la mise en poubelle, elle met en relief l'absence de modèle décisionnel. Les processus décisionnels semblent plutôt peu structurées, mal définis et variables.

Ces concepts déterminent ainsi des bases dont il faut tenir compte pour s'assurer du bon fonctionnement de toutes les parties en cause et une meilleure compréhension des symptômes organisationnels.

Chapitre III

Les résultats de recherches

Cette partie de la thèse concerne d'une part, un certain nombre de recherche ayant comme objet des organisations dont les structures se comparent à celles du système de l'Université du Québec⁶⁰ et, d'autre part, un rapport d'un groupe de travail sur l'évolution de l'Université du Québec.

Les recherches des auteurs suivants sont successivement présentées: Parker (1981), Hand (1981), St-John (1977) et Chang (1978). Il est ensuite question du Rapport du Groupe de travail sur l'évolution de l'Université du Québec (1987) présidé par M. Robert Després.

Dans le but de bien évaluer la portée de la documentation consultée, il nous apparaît important, dans chacun des cas, de présenter les objectifs de la recherche, de même que les constatations et les résultats pertinents.

1. Parker

Dans son étude, Parker (1981) s'intéresse aux perceptions de groupes d'acteurs oeuvrant dans des collèges à unités multiples (multi unit colleges). Plus spécifiquement, cet auteur s'intéresse à certaines caractéristiques organisationnelles en regard de la planification de programmes:

This study assessed the perceptions of selected multi-unit community college personnel-college staff, unit

⁶⁰ Une certaine documentation fait état d'autres recherches concernant l'université extensionnée (extended university). Bien qu'à certains égards ce concept puisse toucher des aspects de notre problématique, nous remarquons que ce dernier fait référence surtout à l'offre de programmes hors campus ou sur des campus extérieurs mais très reliés au campus principal. Le concept d'"université extensionnée" nous semble moins pertinent, puisqu'il n'implique pas le même degré d'autonomie de la part des campus satellites.

administrators, faculty members as to: 1) the present centralization/decentralization involved in program planning decision-making, 2) control distribution--the average amount of influence exercised by members at each organizational level, 3) control level--the extent of influence exercised by all members throughout the system, and 4) authority location--the organizational level which generally holds authority to make binding decisions regarding program planning. The influence of factors such as organizational/ leadership beliefs, function, type of multi-unit institution, years of community college experience, and educational level upon program planning was described⁶¹.

Dans son étude, Parker tente de déterminer:

1. s'il y a des différences spécifiques dans la perception du leadership organisationnel selon les différents groupes d'intervenants (groupés par fonction);
2. si la perception du leadership organisationnel des différents groupes d'intervenants affecte leurs perceptions du niveau de centralisation/ décentralisation;
3. si le rôle fonctionnel affecte les perceptions des différents groupes d'intervenants en regard du degré de centralisation/décentralisation;
4. si certaines variables démographiques (années d'expérience, niveau d'éducation, modèle d'organisation) affectent les perceptions des groupes d'intervenants en regard du degré de centralisation/décentralisation (distribution du contrôle, niveau du contrôle, localisation de l'autorité) existant et/ou nécessaire à la prise de décision dans la planification de programmes⁶².

La première hypothèse utilisée par l'auteur concerne la perception du leadership organisationnel selon la fonction occupée par les répondants. Les autres hypothèses réfèrent à la perception de certaines caractéristiques de la planification de programmes selon la perception du leadership organisationnel, du type de collège, la fonction, l'expérience et le niveau de scolarisation.

⁶¹ Parker, David, L.; "A study of the perceptions of a selected group of multi unit community college personnel of the organizational structure involved in program planning", University Microfilms International, Michigan, 1984, (Statement of the Problem).

⁶² *Ibidem*, p.5.

Parker traite peu des structures organisationnelles et du fonctionnement de ces dernières dans son étude, sa préoccupation majeure étant centrée sur l'analyse des données en fonction de six hypothèses formulées. Certaines constatations issues de sa documentation sont cependant intéressantes.

Citant une étude de Jensen (1965) sur les procédures et politiques administratives des collèges et des universités à unités multiples, Parker nous rappelle une découverte selon laquelle les administrateurs, les membres de facultés et les étudiants de campus (unités) favorisent le système à "unités multiples", parce qu'il permet une augmentation de l'autonomie. Les administrateurs centraux sont cependant divisés sur le thème de l'autonomie.

Il semble que plus l'administrateur central est près (closer) du campus, plus il est d'accord à supporter l'autonomie locale. Seulement trois items font l'unanimité entre ces groupes d'intervenants:

1. les services personnels à l'étudiant doivent être une fonction du campus (unité);
2. les services du personnel doivent être centralisés au niveau de l'administration centrale;
3. les opérations financières (financial matters) doivent être effectuées au niveau central.

Parker réfère également à Upton (1973), dont l'étude porte sur 14 petites institutions "multi-campus" (collèges desservant des populations de moins de 200,000). Cet auteur constate également une diversité au point de vue des approches administratives, mais il souligne toutefois quelques schémas communs:

1. l'administration du campus et l'administration centrale sont clairement différenciées dans tous les collèges, sauf deux;

2. un contrôle central est exercé sur les fonctions financières et d'affaire (business/financial functions);
3. les services étudiants et pédagogiques sont décentralisés;
4. l'éducation permanente ou aux adultes est décentralisée dans 7 des 10 plus petits collèges⁶³.

En regard du partage des responsabilités entre le centre et les unités, Jenkins et Rossmeier ont mené une recherche sur les schémas de centralisation/décentralisation relativement à 16 activités correspondant à 5 fonctions organisationnelles (gestion du personnel professionnel, gestion du personnel étudiant (student personnel management), gestion financière, développement de programmes, gestion des services communautaires). Il ressort de cette étude que les conséquences issues des schémas de centralisation/décentralisation sont davantage visibles sur le plan organisationnel des unités que sur le plan de la relation entre les unités et l'instance centrale de gestion "district office".

Plus spécifiquement, en ce qui a trait à la localisation du pouvoir et/ou de l'autorité dans la planification de programmes, Parker (1981) insiste beaucoup sur la dichotomie faculté-administration. Selon ce dernier, le rôle de la faculté et de ses membres dans tout processus de planification est excessivement important. Le succès repose en grande partie sur l'emprise du processus. Pour améliorer l'efficacité organisationnelle des systèmes à unités multiples, des efforts doivent être concentrés sur le développement et l'implantation de stratégies pour augmenter la participation de tous les membres à l'élaboration des activités de l'organisation.

Se référant à Kintzer (1972) qui s'inspire des écrits de Selznick sur les fonctions de leadership institutionnel et leur relation avec la théorie de l'autonomie professionnelle,

⁶³ *Ibidem*, p.22.

Parker fait remarquer qu'à mesure qu'un système à unités multiples identifie et développe ses fonctions (leadership institutionnel et autorité professionnelle), la décentralisation du processus décisionnel augmente normalement.

Soulignons enfin que Parker se rapporte à Wattenbarger (1977), qui résume ainsi la prise de décision dans les districts et les collèges à unités multiples:

1. les rôles détenus par les individus ont plus d'impact que la structure administrative;
2. l'impact sur la prise de décision des instances administratives, des conseillers et de la faculté d'éducation (teaching faculty) est limité;
3. certaines fonctions spécifiques reliées au personnel de l'unité centrale conduisent évidemment à la centralisation; les administrateurs de campus continuent cependant d'exercer un pouvoir dans la prise de décision sur des éléments plus locaux et décentralisés;
4. la prise de décision et la responsabilité peuvent être décentralisées même si le processus est centralisé;
5. le rôle de l'unité centrale en matière de planification est défini après les autres activités de prise de décision.

En ce qui a trait aux résultats de l'étude de Parker, la plupart des hypothèses retenues se vérifient, en ce sens qu'il n'y a que très peu de liens significatifs entre les variables retenues.

Certaines tendances sont cependant significatives (au seuil 0.05):

- les répondants considérés comme ayant un style de leadership "democratic-middle, authoritarian-middle et laissez-faire low" perçoivent que le niveau de contrôle en regard de la planification de programmes devrait se situer au niveau de l'administration centrale de l'organisme et au niveau de la faculté;
- la perception du niveau de contrôle varie beaucoup selon les groupes de répondants. Les répondants de l'administration centrale désirent davantage de contrôle en matière de planification de programmes;
- les répondants provenant des facultés espèrent plus de décentralisation pour donner à ces dernières davantage d'autorité en matière de planification de programmes;

- les répondants possédant peu d'expérience suggèrent que le contrôle devrait être décentralisé.

En définitive, selon Parker (1981), l'administration du collège à unités multiples est confrontée avec le problème de la diversité ou de l'uniformité.

2. Hand

Hand (1981) s'est attardé à l'étude des perceptions de la relation entre l'autonomie institutionnelle et le succès des collèges et des universités comprenant plusieurs unités.

Le type de structure étudié par l'auteur est très près de celui du système de l'Université du Québec.

Cette recherche retient particulièrement les objectifs suivants:

1. identifier les raisons qui sont à l'origine de la mise sur pied de "campus satellites"⁶⁴;
2. identifier quels secteurs d'autonomie existent en regard du campus satellite, de même que les fonctions administratives résultantes qui sont considérées comme vitales pour le succès du campus satellite;
3. obtenir de l'information sur le vécu (opérationnalisation) des secteurs d'autonomie, de même que sur les fonctions administratives résultantes;
4. comparer les réactions des administrateurs (key officers) des campus d'origine et des campus satellites en fonction du succès du campus satellite tout en tenant compte de leurs buts respectifs;
5. établir des orientations (guidelines) pour l'augmentation de l'autonomie reliée à la gestion et à la prise de décision des unités "satellites".

⁶⁴ Hand définit le "campus satellite" ou le "Branch Campus" comme étant une institution secondaire localisée dans un endroit autre que celui du campus d'origine. Il ne s'agit pas simplement d'une extension de programme ou d'un centre d'apprentissage à l'extérieur du campus d'origine. Le "campus satellite" est relativement autonome et possède des programmes qui conduisent à la certification des étudiants. Il est habituellement éloigné d'une distance de 2 milles et plus du campus d'origine.

Pour obtenir des données sur les raisons qui sont à l'origine de telles organisations, Hand utilise un questionnaire qu'il achemine aux directeurs d'organisation d'éducation nationale (National Professional Educational Organizations) particulièrement intéressés par ce sujet⁶⁵. Il demande aux répondants de classer par ordre d'importance huit raisons proposées.

Comme le démontre le tableau no 1, les raisons les plus importantes sont l'atteinte de nouveaux marchés, la diversification et l'offre de services à une population particulière.

Selon Hand, les experts s'entendent à l'effet qu'une organisation devrait tenir compte de trois avantages possibles avant de songer à mettre sur pied un campus satellite, soit:

1. l'avantage économique;
2. le besoin d'offrir un service unique et personnalisé;
3. la flexibilité institutionnelle.

Il constate que les buts attribués au campus satellite sont semblables aux raisons invoquées pour justifier le développement de tels campus. Les buts les plus souvent mentionnés sont les nouveaux marchés (33%) et la diversification (29%).

L'auteur présente des résultats concernant le degré d'autonomie perçu en fonction de groupes d'activités reliés à cinq thèmes. Les résultats globaux permettent de classer dans

⁶⁵ "A list of national professional educational organizations was drawn from the "Encyclopedia of National Associations of 1978", with particular attention given to selections which were not only educationally oriented but had some interest in or affiliation with the governance and administrative aspects of the Educational institutions. (...) a preliminary questionnaire focusing on the purposes for creation of satellite campuses by private colleges and universities was sent to the directors of these national organizations, regional accrediting agencies, and independent college associations to gather evidence regarding purposes for satellite campus creation." (Hand, 1981, p.38-39.)

l'ordre suivant les secteurs d'autonomie perçus: le curriculum (70%), le personnel (60,3%), l'administration (60,1%), la faculté (58%) et les finances (47%).

Tableau 1

Ordre des raisons reliées au développement de campus "Satellites"
par les collèges et les universités et par les autorités nationales

	Résultat cumulatif
1. Pour atteindre de nouvelles clientèles étant donné les mouvements et l'accroissement	90
2. Pour diversifier les programmes actuels en les localisant près des zones significatives	42
3. Pour desservir des clientèles ayant des besoins particuliers	41
4. Pour une meilleure utilisation des ressources humaines	24
5. Pour profiter d'une opportunité unique qui se présente tel le don d'un terrain; d'un édifice, etc...	16
6. Pour répondre à des pressions extérieures (les anciens étudiants, la communauté, etc.)	12
7. Pour répondre à l'offre d'un autre établissement scolaire en émergence ou en expansion	10
8. Un désir de relocalisation pour se situer dans un environnement plus intéressant	6
9. Pour faire des profits financiers	5

Dans son analyse de données, Hand (1981) a établi des catégories de groupes de répondants selon leur perception générale de l'autonomie. Comme l'indique le tableau no 2, le degré d'autonomie relativement à l'aspect "finance" est coté inférieurement dans chacune des catégories.

Par ailleurs, l'auteur constate que tous les répondants sont d'accord pour attribuer du succès à ce genre de structure. Selon eux, les causes pouvant expliquer le succès de cette formule sont: 1) l'administration centrale forte (21%), 2) la localisation appropriée (21%), 3) le support à la faculté (18%), 4) les programmes qui rencontrent les besoins des étudiants.

Tableau 2

Le degré d'autonomie perçu
selon les différents groupes de répondants

Groupes de répondants catégorisés selon leur perception de l'autonomie	Secteurs d'activités					
	Finance	Faculté	Adminis- tration	Personnel	Programme	Tous les secteurs
1 Autonomie élevée	73	80	83	81	77	79
2 Autonomie moyenne	38	55	56	64	63	55
3 Autonomie faible	23	36	39	29	55	37
4 Autonomie très faible	4	6	13	17	6	9

Dans son analyse de données, l'auteur établit certaines relations. Ainsi, il constate une forte corrélation entre l'autonomie perçue et le degré de succès perçu par les répondants. Par ailleurs, le temps à l'emploi de l'organisation semble être une caractéristique importante; les répondants en place depuis plus de cinq ans perçoivent définitivement moins d'autonomie (tableau no 3) et ont tendance également à percevoir moins de succès (tableau no 4).

Tableau 3

L'autonomie perçue selon
l'expérience dans la fonction occupée

L'expérience dans la fonction	L'autonomie perçue (N = 19)		
	Forte (%)	Faible (%)	Total (%)
Moins de 5 ans	73	27	100
Plus de 5 ans	37	63	100

Tableau 4

Le succès perçu selon
l'expérience dans la fonction occupée

L'expérience dans la fonction	Le succès perçu (N = 19)			Total (%)
	Élevé (%)	Moyen (%)	Faible (%)	
Moins de 5 ans	27	45	27	100
Plus de 5 ans	12	89	0	100

Quelques résultats significatifs permettent également de mettre en relief des différences de perception entre les administrateurs des campus d'origine (Parent Campus) et ceux des campus satellites (Satellite Campus). Les administrateurs des campus satellites ont tendance à avoir une opinion plus faible en regard du succès obtenu (tableau no 5). Quant aux causes du succès perçu (tableau no 6), les administrateurs des campus d'origine insistent sur la structure administrative, tandis que ceux des campus satellites accordent plus d'importance à la localisation et à la faculté.

Tableau 5

Le succès perçu selon
l'origine des répondants

L'origine des répondants	Le succès perçu (N = 19)			
	Élevé (%)	Moyen (%)	Faible (%)	Total (%)
Campus satellite	22	55	22	100
Campus d'origine	20	70	10	100

Tableau 6

La perception des causes du succès
selon l'origine des répondants

Origine des répondants	Causes du succès (N = 27)						Total
	Structure administrative (%)	Localisation (%)	Faculté (%)	Programmes (%)	Réputation (%)	Autres (%)	
Campus satellite	16	24	24	10	0	24	100
Campus d'origine	28	14	21	21	7	7	100

Un autre sujet qui met en relief des différences significatives concerne les recommandations que feraient les répondants aux institutions intéressées par la formule de campus satellite. Le tableau no 7 nous indique que les réponses exprimées par les administrateurs des campus satellites sont davantage partagées; ces derniers insistent sur l'autonomie. Par contre, près de la moitié des répondants des campus d'origine retiennent comme recommandation la planification.

Tableau 7

Les recommandations souhaitées
selon l'origine des répondants

	Recommandations (N = 19)							Total (%)
	Auto- nomie	Planifi- cation	Communi- cation	Structure administrative	Budget	Autres	Aucune	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
Campus satellites	21	14	14	14	7	21	14	100
Campus d'origine	18	45	9	0	9	18	18	100

En résumé, l'étude de Hand démontre que les répondants ont tendance à attribuer du succès à ce type de structure. Un facteur important relié à la mise sur pied de ce genre d'organisation semble être les possibilités de répondre à des besoins différents. Dans ce contexte, l'autonomie des unités devient une variable reliée aussi bien à la mise sur pied qu'au succès de ce genre d'organisation.

3. St-John

St-John (1977) a procédé à une étude de cas. Ce dernier a étudié le "Valencia Community College" de l'État de la Floride (USA) qui comprend trois campus: deux campus permanents et un "ouvert"⁶⁶ qui dispense des services dans différents lieux des régions métropolitaines. Ce collège est jeune et s'est développé rapidement.

D'un point de vue descriptif, il semble que le "Valencia Community College" est une institution structurellement complexe. Une administration globale a été mise sur pied

⁶⁶ Le campus "ouvert", qui utilise les facilités de plusieurs autres organismes privés et publics, illustre bien la voloné du "Valencia Community College" d'offrir des programmes d'éducation continue et des cours sur l'ensemble de la région d'Orlando.

pour coordonner les activités des différents campus. Certaines fonctions sont centralisées à ce niveau: le registrariat et la recherche institutionnelle en sont des exemples. Chaque campus a également développé sa propre structure pour gérer ses activités, structure qui varie d'un campus à l'autre.

Les facultés et les étudiants sont identifiés à un campus. A mesure que le collège se développe et que sa structure devient plus complexe, les facultés perçoivent un écart de plus en plus grand les séparant de l'administration. Ce problème est d'autant plus flagrant que les facultés désirent participer aux décisions concernant l'élaboration des politiques relatives à l'ensemble du système.

D'un point de vue plus qualitatif, l'auteur souligne quelques caractéristiques et quelques problèmes liés à l'évolution de ce collège: la communication est devenue plus difficile, les relations sont davantage impersonnelles, la présence des administrateurs est moins visible. Selon le président du Collège, monsieur Gollattscheck, les processus de développement du collège ont eu en soi des répercussions importantes: "A big problem we have is that the people in our college have a hard time in understanding this growth and transition⁶⁷."

Le développement du collège, qui a donné lieu à une structure plus complexe, semble avoir occasionné certains comportements que l'on associe habituellement aux organisations bureaucratiques.

En ce qui a trait aux problèmes soulevés, il y a celui mentionné précédemment, à savoir la volonté des facultés de participer aux décisions concernant l'élaboration des

⁶⁷ St-John, E.P., A Study of Selected developing Colleges and Universities. Case Study V: Valencia Community College, Orlando Florida, Harvard University, Cambridge Mass., 1977, p. V17.

politiques, celui des relations entre les campus, celui de la lourdeur administrative qui se traduit, entre autres, par d'innombrables réunions.

Plus spécifiquement, le président Gollattscheck mentionne ces problèmes reliés à l'évolution du collège vers un système multi-campus:

- the need to explore new funding mechanisms for the campuses to develop their own budget;
- the need to explore new mechanisms for accountability and follow-up;
- the need to explore new methods of quality control for V.C.C. open campus⁶⁸.

Il s'avère cependant que le développement d'un système de gestion plus coordonné est difficile, d'autant plus que le changement, dans les organisations qui possèdent plusieurs campus, est lent.

En résumé, cette étude de cas attire notre attention sur plusieurs difficultés. Ces dernières semblent reliées au processus de développement du collège et au caractère innovateur de ce type de structure. La mise sur pied de différents campus impose la recherche de nouvelles façons de faire qui ne sont pas sans occasionner des problèmes entre l'administration centrale et les unités décentralisées. Les difficultés soulevées réfèrent surtout aux changements structurels et opérationnels.

4. Chang

En 1978, Chang effectue une recherche sur les structures et le fonctionnement des collèges comprenant plusieurs campus (multi-campus colleges districts). L'objectif de cette recherche est de déterminer les aspects positifs et négatifs de ce type d'institution en

⁶⁸ Ibidem, p.V32.

comparaison avec ceux des collèges indépendants. L'étude s'attarde également au vécu des phénomènes de la centralisation et de la décentralisation en référence particulièrement à 38 fonctions administratives.

La méthodologie utilisée par l'auteur comprend deux parties. En premier lieu, à l'aide d'une recension d'écrits, Chang identifie un certain nombre d'aspects positifs et négatifs des collèges multi-campus en comparaison avec les collèges indépendants et des aspects positifs et négatifs reliés aux structures administratives décentralisées en comparaison avec celles qui sont centralisées.

La deuxième phase de la recherche consiste à identifier le degré de décentralisation et de centralisation d'un certain nombre de fonctions en étudiant 15 collèges possédant plusieurs campus (community colleges districts).

En ce qui a trait aux concepts de centralisation et de décentralisation, Chang identifie des avantages et des inconvénients qui, pour la plupart, ont été rapportés antérieurement dans notre étude.

A l'instar de quelques autres auteurs, plusieurs caractéristiques reliées à ces deux concepts font souvent référence aux notions de contrôle et de coordination. L'auteur rappelle un certain nombre d'avantages reliés à ce type de structure, tels que les ont énoncés Kintzer, Jensen et Hansen (1969):

1. elle diminue la compétition malsaine entre les campus;
2. elle permet une flexibilité financière en fonction de certains besoins spécifiques reliés au développement du campus;
3. elle permet une économie par certaines opérations effectuées sur une grande échelle tout en maintenant suffisamment de flexibilité pour répondre aux besoins locaux;

4. elle accroît la possibilité pour le collège d'attirer des compétences pour occuper les postes administratifs importants (lorsque le collège est suffisamment important);
5. elle évite la duplication non nécessaire de programmes spécialisés coûteux;
6. elle offre des opportunités plus grandes pour partager des idées, du personnel et de l'équipement entre différents campus;
7. elle augmente l'efficacité des efforts pour faire valoir auprès des législateurs et des agences de l'État les besoins en financement et les besoins en programmes éducationnels;
8. elle permet le transfert facile des étudiants d'un campus à l'autre⁶⁹.

En conclusion, Chang est d'avis que les collèges à campus multiples fonctionnent souvent plus efficacement que les organisations autonomes:

The optimum structure probably lies somewhere in the middle ground. However, it should be noted that the data from the survey reinforce the findings of other studies of a national trend toward an increasing number of multi-campus college district for governance and structure⁷⁰.

En ce qui nous concerne, l'intérêt de l'étude de Chang se limite à ces éléments issus de sa revue de littérature, puisque les données qu'il a recueillies auprès des différents collèges ne touchent que le niveau de centralisation et de décentralisation en regard de certaines fonctions administratives.

5. Le rapport du groupe de travail sur l'évolution de l'Université du Québec

A l'automne 1986, la Commission permanente de l'éducation et de la main-d'oeuvre de l'Assemblée nationale du Québec tenait une consultation générale dans le but d'évaluer les orientations et le cadre de financement du réseau universitaire québécois.

⁶⁹ Chang, Nai-Kwang, Organizational structure in multi-campus community junior colleges/Colorado, 1978, pp.2.5-2.7.

⁷⁰ Ibidem, p.6.1.

Devant l'ampleur des problèmes soulevés par l'Université du Québec et ses composantes d'une part, et le nombre de questions posées par les membres de la Commission d'autre part, le ministre de l'enseignement supérieur et de la science a décidé de mettre sur pied un groupe de travail.

Le mandat du groupe de travail peut se résumer ainsi:

1. étudier la procédure de nomination des membres du Conseil d'administration et de l'Assemblée des gouverneurs;
2. étudier les problèmes d'orientation et de financement des universités et de financement des universités en région eu égard à leur mission;
3. étudier les problèmes d'orientation et de financement des instituts de recherche, eu égard à leur mission;
4. étudier le rôle du siège social en fonction des exigences de l'avenir;
5. étudier tout autre élément discuté lors de la Commission parlementaire⁷¹.

Certaines constatations et recommandations de ce groupe de travail semblent pertinentes à notre problématique.

En ce qui a trait à la nomination des chefs d'établissement, les membres du groupe de travail identifient certains inconvénients: la longueur du processus de désignation, la liberté de choix limitée de l'Assemblée des gouverneurs et du ministre, un contexte qui n'encourage pas les candidatures internes.

Dans le but de combler ces lacunes, le groupe recommande que les chefs d'établissements soient nommés par l'Assemblée des gouverneurs et que les procédures de

⁷¹ Després, Robert, président, Rapport du groupe de travail sur l'évolution de l'Université du Québec, Québec, 1987, p.3-4.

nomination soient modifiées de façon à simplifier les processus et à susciter des candidatures externes.

Le groupe de travail formule également une recommandation quant à la composition de l'Assemblée des gouverneurs. Il souhaite que celle-ci comprenne dorénavant six représentants des milieux socio-économiques. Cela devrait permettre une meilleure représentation des différents agents environnants du système.

Le rapport du groupe présidé par Monsieur Després se préoccupe des universités en région. Une des dimensions de la problématique des universités a trait au système de financement. Une des recommandations à ce sujet réfère à l'établissement, pour les universités périphériques, d'une formule de financement inspirée du Northern Grant ontarien. Cette formule tient compte de la taille et de l'éloignement des établissements. Le groupe de travail est, par ailleurs, conscient de l'importance du rôle des universités en région. Ces dernières sont cependant confrontées à un large éventail de besoins à combler tout en ne disposant que de peu de moyens. Une collaboration intensifiée entre les différents établissements du réseau est perçue comme une avenue de solution.

Le dernier point qui semble pertinent à notre étude a trait à l'évolution du rôle du siège social de l'Université du Québec. Le rapport du groupe réaffirme la nécessité de maintenir le concept de "Réseau" et, par conséquent, il réaffirme le maintien du siège social, deux aspects qui ont été, à l'occasion, remis en question. Il est recommandé, entre autres, que la Corporation centrale concentre ses activités autour des grandes fonctions habituelles d'un tel organisme, soit: "la planification stratégique et la répartition des ressources entre les

unités constitutantes, la coordination de leurs activités et de leur développement, l'évaluation institutionnelle, l'approbation des budgets et le contrôle budgétaire⁷²."

En regard de la problématique financière du réseau de l'Université du Québec, le Groupe recommande que l'Université du Québec mette au point une nouvelle formule de répartition interne permettant d'assurer l'équilibre financier du réseau, dans le respect du mandat et des exigences du développement de chaque constituant (Recommandation 43).

En résumé, ce groupe de travail se préoccupe de quelques aspects reliés à la dynamique des relations entre le siège social et les unités du réseau de l'Université du Québec. Certaines constations et recommandations pourraient conduire à des changements susceptibles de modifier les règles intervenant dans les processus entre le siège social et les constitutantes et entre les différentes constitutantes. En s'appuyant sur le maintien de la structure "Réseau", les changements souhaités réfèrent: au rôle du siège social, à la composition de l'Assemblée des gouverneurs, à la désignation des chefs d'établissement, aux modes de financement et à la collaboration accrue entre les différents établissements.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter quelques aspects des recherches de Parker (1981), Hand (1981), St-John (1977) et Chang (1978), de même que certains aspects du Rapport du groupe de travail sur l'évolution de l'Université du Québec (1987).

Les résultats des recherches des auteurs consultés sont intéressants à plusieurs points de vue. Parker (1981) constate, entre autres, que plus le système à unités multiples se

⁷² Ibidem, p.80.

développe, plus la décentralisation devient importante. Selon cet auteur, l'administration centrale de ce genre de système espère davantage de contrôle.

L'étude de Hand (1981) tend à démontrer que, parmi les principales raisons à l'origine de la mise sur pied des organisations à unités multiples, on retrouve: l'avantage économique, la réponse aux besoins spécifiques et la flexibilité institutionnelle. La recherche de cet auteur permet de constater que la gestion financière est un domaine où l'autonomie semble moins présente. Hand (1981) constate également que les répondants provenant des campus d'origine ont tendance à attribuer plus de succès à ce type de structure.

St-John (1977) a procédé à une étude de cas. Selon cet auteur, la structure de ce type d'organisation devient plus complexe au fur et à mesure que le système se développe. Des problèmes reliés à la communication, aux relations interpersonnelles et à l'administration semble également reliés au développement de ce genre d'organisation.

Chang (1978) a tenté de déterminer les aspects positifs et négatifs reliés à la structure et au fonctionnement des collèges comprenant plusieurs campus. En terme d'avantages, l'auteur mentionne entre autres la compétition réduite entre les campus, la flexibilité et l'économie financière, la coordination des programmes et la mobilité des étudiants.

Le dernier rapport consulté est celui du groupe de travail présidé par M. Robert Després. Le mandat de ce groupe était d'étudier certains aspects reliés à l'évolution et au fonctionnement du système de l'Université du Québec. Ce rapport formule quelques recommandations qui sont pertinentes à notre objet d'étude. Ces recommandations réfèrent: à la nomination des chefs d'établissements, à la composition de l'assemblée des gouverneurs,

au système de financement et à la pertinence de maintenir le concept de "réseau" pour ce système universitaire.

Chapitre IV

Le problème

Le contenu de ce chapitre porte principalement sur l'énoncé du problème. Le rappel allant des contenus importants relatifs à la création du système de l'Université du Québec, aux contenus théoriques pertinents et aux caractéristiques structurelles de notre objet d'étude, nous conduit à l'énoncé proprement dit du problème.

Outre la formulation du problème, ce chapitre s'attarde à la pertinence de l'étude, à la délimitation de la recherche et aux limites de l'étude.

1. Résumé de la problématique et formulation du problème

Résumons l'ensemble des écrits en proposant un portrait qui identifie "à priori" les caractéristiques du fonctionnement administratif de l'Université du Québec, notamment en ce qui concerne les relations entre le siège social et les unités constituantes.

Au départ, la structure d'ensemble de l'UQ de même que celle de ses constituantes sont définies par un ensemble de lois et règlements qui précisent les fonctions des principaux organismes et les modalités de prises de décision. On devrait donc s'attendre à ce que les juridictions du siège social et des constituantes soient passablement claires. A cet effet, chaque constituante devrait agir à l'intérieur de son domaine de juridiction et les tensions entre les deux niveaux seraient passablement réduites. On devrait aussi s'attendre à ce que la concertation et la coordination entre les unités soient davantage facilitées.

Il faut aussi ajouter que, contrairement à ce que décrit Mintzberg, la délégation d'autorité dans l'UQ ne se fait pas au profit du principal dirigeant de la constituante mais au profit de l'ensemble de l'unité.

A l'intérieur d'une structure divisionnalisée, les "divisions" jouissent d'une certaine autonomie. C'est le cas de l'UQ, où la décentralisation en faveur des constituantes est assez importante. Cet aspect de la structure de l'UQ devrait entraîner la capacité, pour les constituantes, de se gérer efficacement, de développer une conception originale de leur mission et devenir un facteur de motivation pour leurs gestionnaires. Outre cette autonomie, le fait que les constituantes soient implantées dans les milieux devraient leur permettre de répondre aux besoins de ceux-ci, puisqu'elles devraient pouvoir utiliser et agencer leurs ressources afin d'offrir des services répondant spécifiquement aux attentes de ces milieux.

Cette possibilité devrait permettre aux constituantes d'agencer leurs moyens en vue de coordonner leur fonctionnement et de contrôler leur performance. Leur marge de manoeuvre devrait faciliter la gestion des programmes, de la fonction recherche, du développement et des ressources financières.

Ajoutons à cette caractéristique le fait que chaque constituante soit en quelque sorte une bureaucratie professionnelle où existe une certaine ambiguïté dans les buts et où les professionnels sont l'objet d'une grande autonomie et disposent d'une marge de manoeuvre importante. Les professionnels ont tendance à avoir des comportements individualistes, ce qui peut compliquer la mise en oeuvre des mécanismes de coordination et de contrôle à l'intérieur même des unités et, par conséquent, dans l'ensemble du système.

Cette situation est propre à générer une certaine tendance centrifuge et, par conséquent, elle rend difficile le contrôle des constituantes par le siège social, leur concertation et leur coordination.

Notons également que l'ensemble de ce contexte, autonomiste et diffus, pourrait devenir un objet de frustration pour les gestionnaires du siège social.

Mintzberg (1982) mentionne bien que la structure divisionnalisée convient plus difficilement à des unités à caractère public. En effet, ce dernier précise que, dans sa forme pure, celle-ci ne fonctionne pas hors du secteur privé. Selon cet auteur, ce constat découle principalement d'un problème de mesure: "Les objectifs que les gouvernements et d'autres institutions doivent intégrer au système de contrôle - fondamentalement des objectifs sociaux - ne se prêtent pas à la mesure. Et, sans mesure, la structure divisionnalisée pure ne peut pas fonctionner⁷³."

On peut donc s'attendre aussi, par la dynamique interne qui se produit, à ce que des actions du siège social aient pour résultat de gruger progressivement l'autonomie des constituantes.

Faut-il ajouter que la mission même confiée au siège social et traduite dans les statuts et règlements l'amène à s'occuper des développements de l'ensemble et à s'assurer que tout fonctionne normalement sur les plans de l'enseignement, de la recherche et de la gestion, principalement celui de la gestion financière. Sous cet aspect, donc, l'exercice de l'autonomie par les constituantes devrait trouver certaines limites.

⁷³ Mintzberg, M., Structure et dynamique des organisations, Montréal, les éditions Agence d'Arc Inc., 1982, p.373.

Cette limite à l'autonomie des constituantes est aussi augmentée par le fait que l'Université du Québec de même que ses constituantes sont des organismes parapublics où interviennent le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science et d'autres organismes gouvernementaux, dont le Conseil des universités.

Malgré ce qui a été dit plus haut, on peut donc s'attendre à ce que les gestionnaires des constituantes trouvent qu'en certains domaines leur marge d'autonomie est passablement restreinte et qu'il y a, dans l'ensemble, des conflits de juridiction.

L'ensemble de la structure et le rôle formel dévolu au siège social pourront aussi donner à tous les gestionnaires l'impression que certaines décisions prises en faveur d'autres constituantes sont au désavantage de la leur. On devrait aussi retrouver une impression, chez tous, de processus décisionnel long et complexe.

Finalement, l'ensemble de ces facteurs nous incite à croire que les relations entre les acteurs du siège social et des constituantes devraient être, malgré la formalisation des structures, somme toute assez difficiles, notamment en ce qui concerne les communications.

Compte tenu de l'ensemble de ces caractéristiques, nous retenons la formulation suivante pour identifier le système de l'Université du Québec: une structure divisionnalisée à caractère participatif et dont le pouvoir est diffus.

En tenant compte de ce qui a été énoncé précédemment, on peut dégager en bref ce qui suit. Si l'on prend en considération les antécédents de ce système universitaire, on se rend compte qu'on lui a attribué, lors de sa création, des objectifs à la fois de centralisation et

de décentralisation, de démocratisation de l'enseignement supérieur, de participation et de réponse aux besoins de milieux qui ne possédaient pas de structure universitaire.

Par la mise sur pied de l'Université du Québec, on voulait implanter un système universitaire innovateur. En plus de répondre à des besoins grandissants en matière de services universitaires, le réseau de l'UQ se voulait à caractère plus démocratique, plus décentralisé et plus participatif que les universités dites "traditionnelles". La loi de l'UQ permet au ministre de l'Éducation d'instituer des constituantes du réseau à la suite d'une demande en ce sens de l'Assemblée des gouverneurs. Le système d'éducation du Québec se dotait ainsi d'un instrument de développement régional et de développement dans des domaines spécifiques importants.

Dans le but d'atteindre ces objectifs, le gouvernement du Québec a mis sur pied un système universitaire constitué d'un certain nombre d'unités regroupées sous une administration centrale.

L'Université du Québec est une organisation jeune (la loi 88 fut adoptée en 1968) qui s'est développée rapidement et qui a pris de l'importance au sein de l'ensemble du système universitaire québécois. A titre d'exemple, soulignons qu'en 1986-87, les dépenses du fonds de fonctionnement sans restriction du réseau UQ totalisaient environ 373 millions de dollars⁷⁴.

L'Université du Québec est une structure divisionnalisée qui regroupe un certain nombre de bureaucraties professionnelles relativement autonomes. En principe, selon

⁷⁴ Selon le Rapport annuel de l'UQ, 1987-1988.

Mintzberg (1982), la structure divisionnalisée survient dans les organisations d'une certaine importance lorsque ces dernières doivent faire face à des marchés différents.

La bureaucratie professionnelle se caractérise surtout par l'emprise qu'a le professionnel sur l'accomplissement de ses tâches. Ce dernier contrôle son propre travail, ce qui lui permet possiblement d'être en étroite collaboration avec son client. La bureaucratie professionnelle est une structure décentralisée horizontalement et verticalement.

En examinant le concept de l'anarchie organisée et la théorie de la mise en poubelle (Garbage Can Theory), on a vu également que les universités en général sont des organisations qui ont des processus décisionnels propres et qui sont complexes. Comparativement à d'autres types d'organisation, la mission et les objectifs de l'Université sont vagues et ambigus. Celle-ci possède une structure, des modes de fonctionnement et, particulièrement, des processus décisionnels caractéristiques.

Comme on a pu le constater à la lecture des premières parties de ce rapport, le fonctionnement d'une université comme l'Université du Québec comporte un certain nombre de caractéristiques qui ne sont pas sans aller parfois en des directions opposées.

Ainsi en est-il en ce qui a trait aux intentions qui ont présidé à l'époque à la création du réseau UQ. On se rappellera que Courcy et al.(1983) observent à l'Université du Québec, d'une part, une tendance à la décentralisation politique et administrative en vue d'assurer une bonne gestion, et, d'autre part, une tendance à la centralisation des pouvoirs d'initiatives et des contrôles. Il s'agit là de deux caractéristiques éventuellement en opposition.

Si l'on se situe dans le contexte de la décentralisation, et plus spécifiquement en ce qui a trait à l'exercice du pouvoir et du contrôle, cette approche qui fait se côtoyer des intentions de décentralisation et de centralisation peut sembler être une source de tendances divergentes.

On a constaté, par ailleurs, à la suite de l'étude de la structure divisionnalisée et de la bureaucratie professionnelle, que la coordination et le contrôle constituent dans ce type d'organisation des processus eux aussi à tendances divergentes. Il ressort de la description et des modalités de fonctionnement de l'UQ que ce système s'est doté de mécanismes de formalisation et de standardisation qui permettent d'atteindre un certain niveau de coordination et de contrôle. Dans un tel contexte, il est légitime de s'interroger sur les caractéristiques de ces mécanismes en regard d'une coordination adéquate et sur l'impact que peuvent avoir ces derniers sur le vécu de la décentralisation.

Compte tenu du rôle important joué par le siège social, n'y a-t-il pas lieu également d'envisager certaines tensions pouvant naître de la rencontre des prérogatives de celui-ci et des possibilités des constituantes d'évoluer véritablement dans un contexte décentralisé et, ultimement, de vraiment répondre aux besoins des milieux en disposant de moyens adéquats?

Ajoutons que, dans la ligne de la théorie de la "mise en poubelle", les processus de décision ambigus et peu structurés des universités laissent supposer un manque de tradition et un manque d'assiduité dans les processus décisionnels. Ces caractéristiques peuvent sans doute amplifier l'introduction de biais sous la forme de facteurs contingents ou de politiques intervenant selon les circonstances.

En plus des constatations issues de la documentation consultée, quelques perceptions du chercheur, partagées par d'autres acteurs de l'UQ, viennent ajouter à ces observations. Sans prétendre à l'exhaustivité, identifions-les:

- les décisions en regard du développement semblent difficiles à prendre et occasionnent des frictions;
- l'allocation budgétaire faite par l'Assemblée des gouverneurs ne semble pas satisfaire tout le monde;
- l'existence du siège social a déjà été remise en question;
- le processus de décision, pour permettre l'ouverture de nouveaux programmes, est perçu comme étant très long;
- certaines structures de gestion et certains mécanismes de participation sont remis en question à l'intérieur des constituantes;
- les professeurs sont très accaparés par les tâches administratives;
- il semble exister des problèmes en ce qui a trait à l'offre de services en milieu périphérique;
- certaines constituantes importantes ont l'impression d'assumer davantage les coûts d'opération des petites constituantes;
- l'Université du Québec à Montréal a déjà songé à se retirer du réseau de l'UQ;
- l'Université du Québec à Montréal possède maintenant un statut particulier en vertu de la loi.

L'Université du Québec a maintenant plus de vingt ans et s'est considérablement développée depuis sa fondation. Comme nous avons tenté de le démontrer dans les paragraphes précédents, la structure et le fonctionnement de ce réseau sont très élaborés et donnent lieu à des processus particuliers.

A notre avis, il s'avère donc pertinent et intéressant de se centrer sur cet aspect de la problématique du vécu de ce système universitaire.

En considérant la documentation pertinente, la structure et le fonctionnement de l'UQ, l'observation de certains faits ou de certaines manifestations liés au modèle de gestion de ce système universitaire, nous sommes en mesure d'identifier sommairement une problématique.

Notre problème de recherche peut donc se formuler ainsi: quelles sont les caractéristiques de fonctionnement du modèle de gestion à la fois centralisé et décentralisé du système de l'Université du Québec (structure divisionnalisée regroupant un certain nombre de bureaucraties professionnelles) en ce qui a trait plus particulièrement à un certain nombre de fonctions ou de processus importants intervenant entre le siège social et les unités constituantes? entre les unités constituantes elles-mêmes?

L'objectif de cette recherche est d'identifier les caractéristiques perçues par un certain nombre d'acteurs en regard du fonctionnement de l'UQ qui implique le siège social (l'unité centrale) et les universités constituantes (les unités). Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les caractéristiques en fonction de la coordination, de l'autonomie des constituantes, de la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins, de la juridiction des composantes, du contrôle, de la prise en compte des particularités locales, des relations entre le siège social et les unités, de la gestion de programmes, de la gestion du développement, de la gestion de la recherche et de la gestion financière. La dispersion géographique, qui est une variable intrinsèque à ce système, doit également être considérée dans cette étude.

2. La pertinence de la recherche

A notre avis, plusieurs justifications peuvent être avancées pour démontrer la pertinence du problème de recherche retenu.

Le réseau de l'Université du Québec est devenu, au fil des ans, un partenaire important en matière d'enseignement et de recherche universitaire au Québec. Sa croissance fut rapide. En 1985-1986, le réseau de l'UQ s'accapare 27,9% (43,346/155,526)⁷⁵ de la clientèle de la province⁷⁶.

Ce genre d'étude nous semble significative dans le contexte de l'enseignement supérieur au Québec, et particulièrement en ce qui a trait au rôle de l'Université du Québec. Ce système universitaire est récent et bien caractéristique. En effet, on lui a attribué, lors de sa fondation, une mission quelque peu différente de celles des autres organisations de même type, mais il est surtout doté d'une structure administrative distincte.

Depuis qu'il existe, cet ensemble universitaire n'a jamais fait l'objet de recherches spécifiques portant sur certaines de ses particularités. Le rapport de la Commission d'études sur les universités fait état de problèmes reliés à l'ensemble du réseau universitaire québécois, ou plus particulièrement à certains aspects du réseau UQ, mais il ne met cependant pas spécifiquement en relation les difficultés perçues avec les caractéristiques de gestion de ce réseau.

En termes de résultats escomptés, une telle étude peut permettre l'identification de caractéristiques que les gestionnaires voudront changer dans l'espoir d'améliorer, selon eux, le fonctionnement de l'ensemble.

Par ailleurs, les écrits relatifs à ce type de structure sont éloquentes. En soi, la structure divisionnalisée regroupant des bureaucraties professionnelles semble poser des

⁷⁵ Ces chiffres indiquent le nombre réel d'étudiants (équivalence temps complet).

⁷⁶ Source: Rapport annuel 1985-1986, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Science et de la Technologie.

problèmes. Rappelons que Mintzberg affirme même que la structure divisionnalisée pure ne fonctionne pas efficacement hors du secteur privé. Ces contextes problématiques s'amplifient si l'on tient compte d'autres contenus théoriques pertinents à l'organisation universitaire (anarchie organisée, "Garbage Can Theory").

Les expériences américaines ajoutent à la pertinence de ce type de problème. On peut répertorier aux Etats-Unis de nombreux collèges et universités possédant une structure semblable à celle de l'UQ. Bien que dans ce cas également les recherches soient peu nombreuses, il ressort de ces études certains aspects qui viennent alimenter notre questionnement.

Comme le souligne Seltiz et Al. (1977), "parmi les facteurs importants de décision (quant au choix d'un thème de recherche), on retrouve les penchants personnels et les jugements de valeurs des investigateurs"⁷⁷. Le fait d'avoir participé au cheminement de plusieurs dossiers, d'avoir collaboré à certaines décisions stratégiques et autres au sein d'une constituante de ce réseau a alimenté une réflexion qui souvent est demeurée sans réponse. Cette recherche nous permettra, espérons-le, de mieux saisir la problématique du fonctionnement des unités du réseau de l'UQ, de même que le rôle et la dynamique des différents groupes intervenant dans ce milieu.

Enfin, le simple fait que cette recherche porte sur un élément du système universitaire québécois est une raison de sa pertinence. La Commission d'études sur les universités déplore le fait que la recherche sur l'enseignement supérieur ne se soit pas développée. Selon cette Commission, les problèmes reliés à l'université sont suffisamment

⁷⁷ Seltiz, C., Wrightsman, L.S., Cook, S.W., Les méthodes de recherche en sciences sociales, Montréal, Les Éditions HRW, 1977, p.53.

importants qu'il "faut pouvoir expliquer les phénomènes de la réalité universitaire et faire reposer sur cette connaissance les changements à prévoir pour l'avenir"⁷⁸.

3. La délimitation de la recherche

Pour cette étude, nous ne considérons que les universités constituantes (à vocation générale) en vue de recueillir notre information. Ce type d'établissement constitue un ensemble relativement homogène au point de vue des structures et des modes de fonctionnement en ce qui touche surtout les relations avec le siège social.

Les caractéristiques des établissements à vocation spécifique nous auraient obligé, si nous les avions considérées, à envisager d'autres procédures en vue de la cueillette des données. Par ailleurs, les universités constituantes étant le groupe d'établissements le plus important du réseau de l'UQ⁷⁹, elles constituent un ensemble représentatif et significatif de ce système.

Une autre délimitation concerne la population visée. Nous nous adressons aux acteurs du système occupant, au moment de l'étude, des fonctions qui les font s'impliquer directement ou indirectement dans la dynamique des relations siège social-unités. Nous écartons les anciens détenteurs de ces fonctions. Cela aurait provoqué de sérieux problèmes d'ordre méthodologique et d'ordre analytique et interprétatif des données, puisque ces derniers auraient fait référence à un contexte différent.

⁷⁸ Québec (province), Commission d'études sur les universités. Livre deuxième. L'organisation et la gestion à l'université, 1979, p.82.

⁷⁹ Rappelons qu'en 1987-1988, les universités constituantes se sont accaparées 87,3% des étudiants réels (66 102/75 686); elles embauchaient, en 1987-1988, 76,9% du personnel total (3 891/5 058); leurs dépenses ont totalisé 310 699\$ (millions) sur un total de 373 115\$ (millions) pour l'ensemble du réseau, soit 83,3%.

Il importe également de souligner que notre recherche ne s'attarde qu'aux fonctions administratives du système de l'UQ. Nous considérons quelques aspects du fonctionnement qui concernent particulièrement les relations entre les unités et le siège social. Notre préoccupation première exclut donc des sujets tels que le rôle de l'université, l'université et la société, le financement, l'accessibilité, les aspects pédagogiques, les orientations philosophiques, la formation ou le perfectionnement des enseignants, etc.

Notre préoccupation est centrée sur un certain nombre de questions. Nous n'avons pas la prétention de couvrir l'ensemble du fonctionnement du système universitaire.

La démarche retenue dans cette recherche se contente de faire appel à la perception⁸⁰ des intervenants, avec tout ce que cela comporte d'avantages et d'inconvénients pour tous, y compris le chercheur.

4. Les limites de la recherche

La décision de faire appel à la perception entraîne nécessairement des limites à cette étude. Étant donné la complexité de ce phénomène, les répondants peuvent avoir une conscience plus aiguë de certaines caractéristiques plutôt que d'autres en fonction de leurs expériences vécues antérieurement. Il n'est évidemment pas possible de contrôler cette dynamique.

La possibilité de généralisation nous semble être une autre limite reliée à notre démarche. La caractéristique propre à l'UQ retenue pour notre étude, soit la structure divisionnalisée, ne nous permet pas d'envisager des tentatives de généralisation qui pourraient impliquer d'autres organismes universitaires du Québec. Certaines organisations

⁸⁰ La pertinence de faire appel à la perception des répondants est discutée dans une section ultérieure.

publiques ou parapubliques possèdent des structures et des modes de fonctionnement semblables, mais la nature des services rendus et leurs particularités de fonctionnement interdisent pratiquement toute analogie sérieuse.

De plus, nous ne contrôlons pas les conditions particulières qui entourent l'administration de l'instrument à chacun des individus. Les points de référence utilisés par les répondants pour se situer par rapport aux différents items peuvent faire l'objet de la même critique.

Bien que la dimension politique ne soit pas notre préoccupation majeure, cet aspect nous semble également une limite à notre recherche. Cet aspect fait référence aux stratégies d'exercice du pouvoir par les individus et les groupes tel que définies précédemment. Il est possible qu'en répondant aux questionnaires, les répondants traduisent leur préoccupation en terme d'influences à exercer. Il faut cependant être conscient qu'un tel phénomène peut jouer.

En résumé, la formulation de notre problème de recherche découle de justifications qui sont de natures diverses. Il s'agit en l'occurrence et principalement des raisons reliées à la création du système de l'Université du Québec, aux caractéristiques et aux fonctions structurelles de ce dernier et à certaines constatations faites à partir de la réalité du fonctionnement de ce réseau.

Du point de vue des origines de ce système universitaire, nous avons mis en relief le fait que ce dernier est particulièrement innovateur dans ses objectifs et sa structure si on la compare à l'ensemble du système universitaire québécois.

Quant aux caractéristiques organisationnelles, l'étude de la documentation pertinente nous a permis de constater que ce type d'organisation, particulièrement lorsqu'elle est dotée d'une structure divisionnalisée, comporte un certain nombre de caractéristiques qui méritent l'attention des chercheurs.

La pertinence de cette recherche repose sur quelques constatations dont certaines sont à l'origine de la formulation du problème: le système de l'UQ est devenu au fil des ans, un partenaire très important dans l'ensemble du système universitaire québécois, la documentation consultée nous démontre que ce type d'organisation comporte des caractéristiques qui lui sont propres, le système de l'UQ n'a pas fait, jusqu'à maintenant, l'objet d'étude portant sur la problématique retenue pour cette recherche.

Pour des raisons reliées à la faisabilité et à la méthodologie retenue, nous avons délimité notre recherche de sorte que seuls certains groupes d'acteurs des universités constituantes à vocation générale sont retenus.

Ce chapitre s'est attardé également à la délimitation et aux limites de l'étude. A ce sujet, nous avons mentionné: l'action de faire appel à la perception des acteurs, le fait de ne retenir que certaines fonctions administratives, le non contrôle des conditions d'administration des questionnaires, la dynamique politique entourant le fonctionnement de ce type d'organisation et l'ambiguïté de la mission et des buts.

Chapitre V

Le modèle d'analyse et la méthodologie de la recherche

Notre objectif de recherche consiste à recueillir les perceptions d'acteurs en regard d'un certain nombre de processus qui interviennent dans les relations entre le siège social et les universités constituantes dans le système de l'Université du Québec.

Pour tenter de bien saisir la dynamique du fonctionnement de ce système, nous avons utilisé le concept de la structure divisionnalisée, enrichi d'un certain nombre d'autres concepts pertinents. Nous avons décidé, pour des raisons de faisabilité et de qualité des données recueillies, de prendre en considération la perception d'un certain nombre d'acteurs en poste au moment de l'étude.

Ce chapitre comprend deux parties. La première partie est consacrée à la perspective théorique. Dans cette partie, nous inventorions quelques perspectives théoriques susceptibles de sous-tendre notre démarche et nous expliquons les raisons qui ont motivé le choix de la perspective retenue.

La seconde partie expose la méthodologie de cueillette de l'information. Les aspects présentés sont les suivants: la justification de l'utilisation de la perception des répondants, le système étudié, la population, l'élaboration de l'instrument (les thèmes retenus, l'échelle utilisée, la validité, la fidélité), les limites de l'instrument, l'administration du questionnaire et le plan d'analyse des données.

1. Les courants théoriques

On peut répertorier plusieurs perspectives théoriques susceptibles de nous aider à appréhender le système universitaire. Dans un premier temps, nous présentons brièvement quelques modèles importants tout en précisant les raisons pour lesquelles il ne sont pas retenus pour en arriver finalement à celui que nous retenons.

Les modèles étudiés se regroupent de la façon suivante: 1) l'approche bureaucratique; 2) l'approche politique; 3) l'approche configurationnelle.

1.1 L'approche bureaucratique

L'approche bureaucratique comprend les modèles bureaucratique et collégial.

1.1.1 Le modèle bureaucratique

Plusieurs auteurs s'entendent pour attribuer aux universités des caractéristiques de la bureaucratie, comme l'a définie initialement par Max Weber.

Stroup (1966) identifie un certain nombre de caractéristiques des collèges et des universités qui rejoignent la théorie de Weber:

- la compétence est le critère utilisé pour l'embauche;
- les salaires sont fixés et payés directement par l'organisation plutôt que déterminés à la pièce;
- le statut est reconnu et respecté;
- la carrière tend à être exclusive;
- le style de vie est centré sur l'organisation;
- la sécurité d'emploi est définie par un système précis (tenure system);
- les propriétés personnelle et organisationnelle sont séparées.

D'autres auteurs ont retenu certains facteurs de la théorie de Weber qui peuvent être appliqués aux universités: la gestion par l'État, les réseaux de communication, les relations d'autorité, les règles et les règlements, les processus et les procédures en regard des individus, les processus de prise de décision.

Ces facteurs, liés au fonctionnement et à la structure de l'organisation bureaucratique, se retrouvent en tout ou partiellement dans l'organisation universitaire. Même Mintzberg (1979), qui utilise la bureaucratie professionnelle pour expliquer les organisations telles que les universités, qualifie la structure de cette dernière d'essentiellement bureaucratique.

Bien que le modèle bureaucratique puisse expliquer une partie du fonctionnement et de la structure universitaire, il demeure déficient en regard de la description et de l'analyse de certains aspects de ce type d'organisation. "Le paradigme bureaucratique, écrit Baldrige, est insuffisant pour expliquer la gestion des universités, en particulier en regard du processus de décision⁸¹." Ce modèle se préoccupe de l'autorité, mais néglige le non légitime. Il se concentre sur la structure formelle en délaissant l'informel; il ne tient pas compte du changement. Baldrige (1978) insiste également sur le fait que le modèle bureaucratique ne se préoccupe pas sérieusement (extensively) de la tâche cruciale de la formulation des politiques. Sans doute ces nombreuses lacunes ont-elles incité d'autres auteurs à raffiner ou compléter ce modèle.

⁸¹ Baldrige, J.V., Riley, G.L., Ecker, G., Curtis, D., Policy making and effective leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 1978, p.30.

1.1.2 Le modèle collégial

Le modèle collégial s'est développé en réaction aux faiblesses du modèle bureaucratique. En se référant à la documentation, trois thèmes différents basés sur ce concept se dégagent:

1. le processus de décision académique devrait être semblable aux processus hiérarchiques que l'on retrouve dans les autres bureaucraties; au lieu de cela, il devrait y avoir pleine participation des membres de la communauté académique - spécialement de la faculté - en regard de sa gestion;
2. un second thème concerne l'autorité professionnelle de la faculté. Ce type d'autorité fait référence aux professionnels dont l'influence dépend de leurs connaissances plutôt que de leur position formelle;
3. un troisième thème fait référence à une "prescription opérationnelle utopique" (Utopian operational prescription). Selon cette thèse, la société contemporaine est de plus en plus déconnectée de la réalité impersonnelle de la vie quotidienne. En réponse à ce système bureaucratique et impersonnel, plusieurs critiques sont d'avis pour un retour à la "communauté académique" avec les clichés qu'elle représente habituellement: attention personnelle, éducation humaine, "confrontation significative avec la vie"⁸². (Relevant confrontation with life).

Le modèle collégial, comme le souligne Baldrige (1978), semble davantage un but désiré qu'une réalité. En ce qui a trait au processus de décision dans l'organisation, il peut s'appliquer au département, avec réserve toutefois. Ce modèle néglige ou omet trop le traitement adéquat des problèmes et des conflits et ne tient pas suffisamment compte de l'aspect politique pour être utilisé intégralement en vue de l'étude de l'organisation universitaire.

1.2 L'approche politique

L'approche politique concerne deux aspects: le modèle politique et l'analyse stratégique.

⁸² Ibidem, p.32.

1.2.1 Le modèle politique

Baldrige (1978) a proposé un modèle politique qu'il a ensuite révisé.

Compte tenu des caractéristiques de l'organisation universitaire (taille, diversité, complexité, pluralisme), le modèle politique est intéressant à considérer. Ce modèle permet d'aborder l'étude et l'analyse des organisations en tenant compte de la dynamique complexe constatée dans les processus de prise de décision. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les processus vécus dans l'organisation universitaire sont difficiles à considérer sous l'angle de l'objectivité et de la rationalité. Le modèle politique, en permettant de tenir compte des relations complexes de pouvoir, ajoute une dimension importante.

Ce qui nous semble particulièrement intéressant dans ce modèle, c'est qu'il permet de tenir compte des stratégies d'intérêts et de conflits dans les organisations. Cette préoccupation ne se limite pas au fonctionnement interne des organisations, mais prend en considération des caractéristiques importantes de l'environnement, soit, entre autres, le contexte économique, l'appareil législatif, les groupes d'intérêts (corporations professionnelles, syndicats, entreprises, etc.).

Baldrige (1978) énonce une série de postulats (assumptions) liés au processus politique.

1. La dominance de l'inactivité

Le processus politique, particulièrement en ce qui a trait à l'élaboration des politiques, n'intéresse pas tout le monde. Pour la plupart des gens, un tel engagement politique demande du temps et n'est pas gratifiante, ce qui laisse le chemin libre aux administrateurs.

2. La participation est fluide

Les petits groupes d'élites politiques, écrit Baldrige (1978), gouvernent la majeure partie des décisions parce qu'ils sont les seuls à investir le temps nécessaire dans le processus.

3. Les groupes ont des intérêts variés

Les intervenants ont des valeurs différentes qui traduisent des buts variés à atteindre.

4. Le conflit est normal

Dans le contexte d'un système social dynamique et fragmenté, le conflit est normal et n'est pas nécessairement un symptôme de rupture au niveau de la communauté académique.

5. L'autorité est limitée

Dans les universités, l'autorité formelle prescrite par le système bureaucratique est sévèrement limitée par la pression politique que les groupes peuvent exercer.

6. Les groupes d'intérêts externes sont importants

Les agences externes exercent des pressions et un contrôle formel qui agissent sur les processus de gestion interne.

Le modèle politique devrait nous permettre de comprendre les prises de décision dans les universités, la dynamique de groupes aux intérêts divers, le comportement de l'organisation face aux pressions de l'environnement, les processus et les raisons liés à l'utilisation, par certains individus, des éléments de la structure et du fonctionnement de l'organisation.

Ces analyses du modèle politique sont centrées sur cinq points: la structure sociale de l'université, l'articulation des intérêts (articulation des intérêts des différents groupes en vue de pouvoir exercer une influence), le niveau législatif, la formulation et l'exécution de la politique.

Dans ce modèle, l'élaboration des politiques opérationnelles est fondamentale. Les politiques adoptées ont en effet des répercussions importantes et à long terme sur la plupart des fonctions de l'organisation. Les groupes d'intérêts ont donc avantage à prêter une attention particulière aux processus entourant l'élaboration et l'adoption des politiques. Comme nous l'avons démontré précédemment, cette caractéristique est très importante dans le réseau UQ où les politiques nombreuses jouent un rôle essentiel dans la standardisation du fonctionnement.

Dans son modèle politique révisé, Baldridge (1978) reproche au premier modèle qu'il a développé dans son volume Power and conflict in the University le fait de ne pas tenir suffisamment compte de l'impact des processus bureaucratiques de routine, de ne pas rendre justice à l'ensemble des activités politiques contrastantes qui peuvent se produire dans différentes sortes d'institutions, de ne pas accorder suffisamment d'importance aux facteurs environnementaux.

En vue d'améliorer le modèle, Baldridge formule trois réajustements:

1. The scope of the model's application has been enlarged. We are trying to account for the diversity of political processes by taking a large cross-sample of all american colleges and universities.
2. A strong environmentalist theme has been introduced. We are explicitly incorporating a discussion of the impact of external factors on the political process.

3. A concern for long-term decision patterns and structures has been introduced. We are shifting the focus away from the description of a single decision event⁸³.

En bref, le modèle politique semble un moyen d'analyse pertinent dans les structures sociales complexes où les conflits sont nombreux. Il permet de prendre en considération les nombreuses pressions internes et externes à l'organisation mises en oeuvre par les différents groupes ou individus afin d'exercer un pouvoir et un contrôle en fonction de leurs propres intérêts.

1.2.2 L'analyse stratégique

L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) s'inscrit dans la lignée des "modèles politiques". Ces auteurs, dans leur volume L'acteur et le système, développent une approche axée sur la réalité du vécu des organisations. Ils sont très critiques en regard de l'utilisation de modèles a priori qui peuvent occasionner des biais dans l'étude des organisations.

Les concepts de pouvoir et de stratégie sont fondamentaux dans cette approche. Les organisations sont le résultat de systèmes d'actions concrets qui, eux-mêmes, sont le fruit de stratégies et d'exercices du pouvoir en fonction des différents champs d'intérêts. Pour Crozier et Friedberg, tout est politique parce que le pouvoir est partout.

L'analyse stratégique repose sur un postulat heuristique de base, à savoir que tous les phénomènes observés ont un sens et correspondent à une rationalité à partir du moment où ils existent.

⁸³ Baldridge, J.C., Riley, G.L., Eckerg, G., Curtis, D., Policy making and effective leadership, San Francisco, Jossey Bass, 1978, p.43.

Ce type d'analyse aide à comprendre les comportements des individus dans leurs systèmes d'actions. Comme le mentionne Crozier et Friedberg, "il s'agit de découvrir les caractéristiques, la nature et les règles des jeux qui structurent les relations entre les acteurs concernés⁸⁴."

L'analyse stratégique utilise une démarche hypothético-déductive; des exemples, des témoignages, le questionnement général sont utilisés pour comprendre. La technique des entretiens devient un moyen d'information privilégié.

La découverte de la signification "subjective" des comportements des acteurs permet de mettre en évidence des éléments-clés de la structuration "objective" du champ étudié.

En étudiant les comportements des individus et la nature et les règles de jeu qui les orientent (noeud du phénomène organisationnel), Crozier et Friedberg s'attardent aux attitudes. On peut donc connaître les possibilités et les capacités d'actions des acteurs dans un champ particulier: "Les attitudes sont mesurées indirectement à travers une série de mesures plus ou moins complexes du degré de satisfaction que les individus éprouvent à l'égard des différentes dimensions de tel ou tel objet de la réalité⁸⁵." Les attitudes sont donc une source d'information essentielle à la recherche de la compréhension.

1.3 L'approche configurationnelle

L'approche configurationnelle (The approach of configurations) a été développée, par Mintzberg (1979) et par Miller et Friesen (1984), en réaction aux autres approches

⁸⁴ Crozier, R.M., Friedberg, E., L'acteur et le système, Paris, Editions du Seuil, 1977, p.392.

⁸⁵ Ibidem, p.399

utilisées habituellement pour étudier les organisations. Cette approche considère l'organisation dans son ensemble; les différents éléments peuvent ainsi être mieux compris.

Selon Miller et Friesen (1984), cette approche repose sur le principe que les éléments de l'organisation (éléments de structure, de stratégie, de l'environnement) ont une tendance naturelle à s'agencer pour constituer des configurations. On peut donc envisager de représenter les organisations à l'aide d'un certain nombre de configurations: "Configurations may represent common organizational structures, common scenarios of strategy making in context, and even common developmental or transitional sequences⁸⁶."

Contrairement à la vision "traditionnelle contingente", les configurations diffèrent non seulement dans leurs attributs individuels, mais également au point de vue des relations entre les différentes variables. Miller et Friesen (1984) établissent un certain nombre de "caractéristiques" afin de mieux saisir la nature de la configuration:

- les configurations sont multi-dimensionnelles;
- les configurations peuvent être dérivées (may be derived) empiriquement ou conceptuellement;
- chaque configuration devrait caractériser de nombreux aspects de plusieurs organisations;
- les configurations devraient avoir une importance prédictive;
- établir les frontières des configurations peut être problématique;
- il n'existe pas un ensemble de variables (ou d'éléments) idéal pour décrire tous les ensembles de configurations (all set of configurations);
- les configurations peuvent décrire les départements, les divisions, les organisations ou même les réseaux des organisations.

⁸⁶ Miller, Danny, Friesen, P.H., Organizations a Quantum View, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New-Jersey, 07632, p.1.

L'utilité de cette approche est donc de nous fournir des informations sur le fonctionnement et le comportement des organisations en respectant le concept de système. Nous pouvons ainsi mieux saisir les facteurs de succès ou d'échec, de même que les difficultés liées au fonctionnement des différentes configurations: "By discovering and studying the nature behavior, and performance consequences of the most common configurations, we can ultimately bring to bear a great deal of descriptive and prescriptive knowledge concerning many organizations⁸⁷."

Comme Mintzberg (1982) le souligne, les configurations, pour des raisons pratiques, ont tendance à représenter des types purs d'organisation. La réalité est cependant plus complexe; la plupart des organisations ont tendance à s'orienter vers un type de configuration, alors que d'autres correspondent plutôt à un hybride qui fait appel à plusieurs types de configuration.

2. Le choix d'une perspective théorique

Les modèles bureaucratique et collégial, bien qu'intéressants, nous semblent incomplets pour aborder l'étude de l'organisation universitaire. Ces derniers ne permettent pas, à notre avis, de bien rendre toute la réalité dynamique de ce type d'organisation.

Le modèle politique, particulièrement si l'on tient compte de l'analyse stratégique de Crozier, est fort attrayant. Il permet d'appréhender la réalité dans son ensemble en insistant sur les relations de pouvoir. Dans le contexte de notre recherche, cette approche implique de sérieuses limites méthodologiques. Il peut s'avérer, en effet, que l'information soit longue et difficile à obtenir. De plus, le fait que le chercheur soit à l'emploi de cette organisation place ce dernier dans une situation extrêmement délicate.

⁸⁷ Ibidem, p.1.

Compte tenu du problème à l'étude, nous privilégions l'approche configurationnelle. Cette dernière nous semble comporter des caractéristiques avantageuses reliées à notre problématique et à la méthodologie. Elle permet, en effet, de faciliter l'élaboration de l'instrument de cueillette de données de même que l'analyse et l'interprétation des résultats. Bien sûr, ce choix n'écarte pas la possibilité d'enrichir notre démarche à l'aide d'autres modèles.

Nature de la recherche

Notre recherche est une étude descriptive. Les auteurs (Seltiz et Al., 1977; Ouellet, 1981; Van Dalen, 1973) s'entendent sur les objectifs suivants reliés à la recherche descriptive: "1) celui de se donner une image la plus exacte possible des caractéristiques d'un individu, d'une situation ou d'un groupe particulier (avec ou sans hypothèse initiale précise quant à la nature de ces caractéristiques); 2) celui de déterminer la fréquence à laquelle un phénomène se produit ou à laquelle il est associé avec autre chose (en partant d'habitudes, mais pas toujours d'une hypothèse initiale spécifique)⁸⁸."

Selon Van Dalen (1973), de par sa nature même et compte tenu des objectifs qu'elle poursuit, la recherche descriptive comporte certaines caractéristiques importantes. Contrairement aux approches expérimentales, "descriptive studies simply portray the facts: investigators collect, classify, and correlate data to describe what exists, but they do not fully analyse and explain why phenomena behave as they do⁸⁹." Comme cet auteur le souligne, les chercheurs contribuent d'abord à la science en établissant des faits de base à partir desquels des hypothèses explicatives peuvent être élaborées en vérifiant la validité des

⁸⁸ Seltiz, C., Wrightsman, L.S., Cook, S.W., Les méthodes de recherche en sciences sociales, Montréal, Les Éditions HRW, 1977, p.90.

⁸⁹ Van Dalen, Deubold B., Understanding Educational Research: an introduction, Mc Graw-Hill, New-York, 1973, p.256.

théories existantes et en attirant l'attention sur des hypothèses alternatives correspondant mieux aux faits.

Dans ce genre de recherche, les variables peuvent ne pas être définies opérationnellement (si on compare avec l'approche expérimentale) et les hypothèses ne sont pas, dans plusieurs cas, établies explicitement: "They are often ambiguously formulated, overly generalized, or logically unsound⁹⁰." Les méthodes de cueillette de données sont souvent rudimentaires et les données recueillies, davantage qualitatives que quantitatives.

3. Le type de données et l'approche configurationnelle

Le type de données obtenues correspond aux perceptions de nos répondants relativement au fonctionnement de l'UQ.

Une telle approche, il va sans dire, ne vise pas à évaluer l'efficacité organisationnelle d'une façon dite "objective" mais elle comporte deux avantages: Elle permet d'abord de voir comment les acteurs appréhendent la configuration structurelle dans laquelle ils oeuvrent. En ce sens, la démarche permet de voir dans quelle mesure les acteurs partagent la représentation construite de l'extérieur de cette configuration. Ensuite, et de façon complémentaire, une telle démarche permet de saisir les représentations qui contribuent selon Silverman (1973) à développer et à maintenir l'organisation telle quelle est en tant que configuration structurelle. Il s'agit évidemment d'une autre façon d'envisager la théorie de la configuration structurelle qui tente ainsi de rejoindre les approches de Silverman (1973) ou celle de Crozier (1977).

⁹⁰ Ibidem, p.255.

Crozier (1977), dans la présentation de sa démarche de recherche (l'analyse stratégique), insiste beaucoup sur l'importance du "vécu" des acteurs. A partir du postulat heuristique de base suivant: tous les phénomènes que le chercheur observe ont un sens et correspondent à une rationalité à partir du moment où ils existent, cet auteur voit chez les acteurs du système une source importante d'informations:

A travers eux [les acteurs], il [le chercheur] cherche à connaître concrètement et pratiquement comment chacun d'eux peut s'y prendre - et s'y prend effectivement - pour faire face à sa situation et à ses contraintes, quels objectifs il poursuit et quelle perception et anticipation il a de la possibilité de les atteindre dans la structure qu'il connaît, c'est-à-dire quelles ressources il possède, de quelle marge de liberté il dispose, et de quelle façon, à quelles conditions et dans quelles limites il peut les utiliser⁹¹.

En soi, une structure organisationnelle formelle est une représentation théorique qui ne traduit que partiellement la dynamique du vécu organisationnel: "La structure formelle d'une organisation n'est rien d'autre qu'une codification (formalisation) également contingente et, surtout, toujours partielle des règles du jeu qui ont prévalu dans le système d'action sous-jacent à l'organisation⁹²."

La structure de l'UQ a été pensée, décidée et élaborée par des intervenants qui, dans certains cas, sont encore présents dans le système. Elle est maintenue et elle évolue grâce à l'intervention d'acteurs qui possèdent leur propre vision de l'organisation. "Les rôles sociaux et les institutions n'existent que comme expression de signification que les hommes attachent à leur univers - ils n'ont pas de "statut ontologique", comme le disent Berger et Pullberg⁹³."

⁹¹ Crozier, M., Friedberg, E., L'acteur et le système, Éditions du Seuil, Paris, 1977, p.397.

⁹² Ibidem, p.94.

⁹³ Berger et Pullberg in Silverman, David, La théorie des organisations, (traduit par Claude Lingagne), Paris, Dunod, 1973, p.118.

La perception des acteurs en regard de leur environnement immédiat devient une source d'information première pour comprendre l'organisation, identifier des zones problématiques et ainsi envisager des initiatives en vue d'améliorer le fonctionnement. Comme Crozier le souligne, les phénomènes observés ont un sens et correspondent à une rationalité à partir du moment où ils existent.

Silverman (1970) souligne qu'une telle approche s'avère utile pour l'étude des phénomènes organisationnels:

Une situation peut donc être étudiée utilement à partir de différents points de vue "systèmes d'interprétation en compétition" et cela donnera des indications importantes sur la façon dont elle est née, sur la raison de sa persistance dans sa forme actuelle et sur les circonstances qui pourraient la modifier⁹⁴.

En définitive, l'étude de la structure formelle est incomplète; elle se limite trop à des considérations d'ordre statutaire. Par contre, la perception des acteurs nous permettra d'obtenir des informations sur les processus et les façons de faire.

4. Le système étudié

La structure du système de l'UQ comporte deux composantes essentielles, soit le siège social et les unités constituantes. Nous avons démontré antérieurement l'importance et la pertinence de considérer la nature du vécu des relations entre ces deux instances.

Dans cette recherche, nous allons nous préoccuper du siège social de l'UQ de même que des universités constituantes à vocation générale⁹⁵.

⁹⁴ Silverman, David, La théorie des organisations (traduit par Claude Lingagne), Paris, Dunod, 1973, p.122.

⁹⁵ D'après la loi de l'UQ, les constituantes à vocation spécifique, rappelons-le, n'ont pas les mêmes objets que les constituantes à vocation générale. Leur structure fonctionnelle, comme il a été mentionné précédemment, varie quant à leur représentation au siège social, à la composition et au fonctionnement du conseil d'administration et de la commission des études et à l'ensemble de la gestion de l'enseignement et de la recherche.

Le choix du siège social va de soi, puisqu'il constitue une instance primordiale dans le fonctionnement de la structure divisionnalisée.

En ce qui a trait aux universités constituentes à vocation générale, ces établissements constituent le groupe de constituentes le plus important du réseau UQ et le plus près, en termes de similitude, de la plupart des autres organisations universitaires québécoises.

L'ampleur du système nous permet d'envisager une population représentative et suffisante en regard du traitement de données projeté.

Les similitudes des unités étudiées permettent d'envisager l'utilisation d'instruments communs de cueillette de données. La prise en considération des autres constituentes du réseau aurait sans doute nécessité des méthodes diverses en vue de recueillir nos données. Les constituentes à vocation spécifique ont un statut et des modes de fonctionnement définis par la loi et les règlements généraux qui font en sorte qu'elles ne vivent pas de la même façon la structure divisionnalisée du réseau.

La possibilité de réaliser notre étude est également un facteur justifiant notre choix de restreindre l'étendue de notre objet d'étude. Nos moyens étant limités, il nous apparaît impossible de considérer l'ensemble des établissements de l'UQ.

Soulignons enfin que notre expérience dans le milieu universitaire nous rend plus apte et plus habile à conduire un processus de recherche ayant comme objet les universités constituentes.

5. Les personnes sollicitées

Les intervenants sollicités à répondre à notre instrument doivent être qualifiés en ce sens, c'est-à-dire qu'ils doivent connaître la dynamique des relations entre le siège social et les universités constituantes. Il importe de choisir des individus qui vivent ou sont susceptibles de vivre la dynamique des relations entre le siège social et les unités, ou encore, des individus qui, par leur responsabilité, sont confrontés indirectement à cette dynamique, soit au point de vue de la préparation des dossiers, de la mise en oeuvre de mécanismes de coordination et de l'application de certaines décisions.

Il va sans dire également que la connaissance du problème étudié devient un facteur de motivation pour les individus sollicités: d'une part, ceux-ci sont enclins à discuter plus facilement de ce qu'ils connaissent, et d'autre part, les retombées éventuelles de la recherche peuvent avoir des répercussions sur leur propre vécu.

Nous venons de le mentionner: l'apport des acteurs impliqués dans ce type de problématique est fondamental. Pour identifier les personnes les plus susceptibles de répondre à nos attentes, il faut, bien sûr, faire référence aux structures et au fonctionnement de l'UQ définis antérieurement et présentés en annexe. En outre, il s'avère utile, pour s'assurer de la pertinence de nos choix, de vérifier les attributs et fonctions des postes retenus à des fins d'investigation à l'aide des politiques de l'UQ.

En nous basant sur les modalités énoncées dans les règlements généraux en matière d'organisation de l'enseignement et de la recherche et sur les critères énoncés précédemment, nous retenons donc les postes suivants: le président de l'UQ, le vice-président à la planification, le vice-président à l'enseignement et à la recherche, le vice-président aux affaires administratives et financières, les responsables au siège social de la

recherche, des études de premier cycle et des études avancées, les recteurs et les vice-recteurs de chacune des universités constitutives, les doyens, les doyens adjoints, les vice-doyens, les directeurs de département, les directeurs de module, les responsables de programmes d'études de premier cycle et d'études avancées, les responsables de centre de recherche. Ceci totalise environ 300 personnes. Les tableaux nos 8 et 9 présentent le profil de la population retenue selon la fonction occupée et la provenance.

6. L'instrument de cueillette de données

Le choix des méthodes de cueillette de données doit tenir compte de la nature du problème, d'un apport théorique pertinent, des courants méthodologiques propres au type d'organisation et de la dynamique organisationnelle comme telle. Dans ce contexte, nous utilisons le questionnaire d'opinion. Cet instrument invite le répondant à exprimer son opinion sur un certain nombre d'énoncés. L'échelle de type "Likert", a été choisie pour permettre de cibler l'opinion des répondants et faciliter la compilation des données.

Le questionnaire comporte, bien sûr, certains avantages: il est peu dispendieux à utiliser et permet de rejoindre un grand nombre d'individus. "Sa nature impersonnelle, sa formulation standardisée, l'ordre des questions (...) peuvent nous amener à la conclusion qu'il offre une certaine uniformité d'une situation de mesure à l'autre⁹⁶." Il exerce moins de pressions sur le sujet pour lui faire donner une réponse immédiate.

Nous avons envisagé d'utiliser l'entrevue dans le but d'obtenir de l'information sur certains aspects plus complexes. La dispersion de notre population, notre échéancier, de même que les moyens réduits (financier, matériel et autres) mis à notre disposition nous ont justifié de ne pas retenir cet instrument.

⁹⁶ Seltiz, C., Wrightsman, L.S., Cook, S.W., Les méthodes de recherche en sciences sociales, Les Éditions HRW, 1980, p.290.

Tableau 8
Postes de cadres du réseau UQ

Fonctions	Présidents Vice-présidents	Recteur	Vice- recteurs	Doyens	Vice-doyens Directeurs -adjoints	Total
<u>Institutions</u>						
Siège social	9					9
UQAM		1	4	3	9	17
UQTR		1	3	3	4	11
UQAC		1	2	3		6
UQAR		1	2	2		5
UQAH		1	2			3
UQAT		1	2	1		4
Total	9	6	15	12	13	55

Tableau 9
Postes d'enseignement et de recherche

Fonctions	Directeur départements	Directeur sections	Directeur modules	Responsable programme	Directeur études avancées	Directeur centre de recherche	Total
UQAM	29		54		30	4	117
UQTR	16	12	28			2	58
UQAC	7		22			1	30
UQAR	6		15				21
UQAH	4		8				17
UQAT	2		5	8			15
Total	64	12	137	8	30	7	258

6.1 Le contenu

Le contenu du questionnaire s'inspire directement des écrits relatifs aux caractéristiques de fonctionnement de ce type d'organisation dit décentralisé. Le questionnaire a été conçu en fonction de la réalité du système de l'Université du Québec pour nous permettre de saisir la réalité par des données sur les caractéristiques des répondants et les différents thèmes touchés.

6.1.1 Les caractéristiques personnelles

Les caractéristiques personnelles utilisées sont: le sexe (Q 1), le niveau de scolarité (Q 2), le domaine de formation (Q 3), la provenance (centre, unité), (Q 4), la fonction (Q 5), l'expérience dans la fonction et à l'emploi de l'organisme (Q 6 et Q 7).

Nous sommes portés à croire que les perceptions des répondants pourraient varier selon les variables suivantes: la provenance (Q.4), la fonction occupée (Q.5), l'expérience dans la fonction (Q.6) et l'expérience à l'emploi de l'UQ (Q.7). Le niveau de scolarité (Q.2), le domaine de formation (Q.3) et le sexe (Q.1) nous semblent personnellement des caractéristiques intéressantes à considérer. Cette dernière variable ainsi que la provenance et la fonction occupée nous permettront de vérifier la représentativité de nos répondants en regard de la population visée.

6.1.2 Les thèmes retenus

Dans la très grande majorité des cas, les énoncés retenus découlent directement des constatations des auteurs consultés et d'un certain nombre de résultats de recherche. Quelques items s'ajoutent à la suite de l'extrapolation d'aspects théoriques, ou encore, des caractéristiques propres au système étudié⁹⁷.

⁹⁷ Dans le but d'éviter toute ambiguïté dans la compréhension des énoncés, nous avons défini, au début de la section no 2 du questionnaire, quelques termes utilisés.

Dix catégories qui découlent de la démarche précédente sont retenues: 1. la coordination (fonctionnement et développement); 2. l'autonomie; 3. la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins; 4. la juridiction des composantes; 5. le contrôle (exercice, objet); 6. le respect des juridictions; 7. l'information et la communication; 8. le processus décisionnel; 9. la prise en compte des particularités locales; 10. les relations entre le siège social et les unités.

Un autre regroupement d'items empruntés aux dix catégories précédentes nous conduit à la formation de cinq autres. Ce sont: la gestion financière, la gestion de programme, la gestion de la recherche, la gestion du développement et la dispersion géographique.

Quatre énoncés sont traités séparément. Leur caractère distinctif ne permet pas de les introduire dans l'une ou l'autre des catégories retenues.

1. Coordination: fonctionnement et développement

Le thème de la coordination réfère au fonctionnement et au développement. Il est traité à l'aide de 12 items⁹⁸.

Les énoncés de cette catégorie concernent les relations entre le siège social et les unités, d'une part, et entre les unités, d'autre part. Plus spécifiquement, les énoncés visent à établir la facilité de la coordination entre les différents niveaux. Par ailleurs, dû au fait que ce système est constitué de plusieurs unités relativement autonomes, il est légitime de vérifier la complémentarité des différentes interventions, aussi bien en matière de fonctionnement qu'en matière de développement.

⁹⁸ Les items nos 13, 14, 15, 19, 24, 26, 73, 75, 20, 23, 69 et 70 font partie de cette catégorie.

En ce qui a trait à la mission et aux objectifs du système, la coordination entre les différents niveaux est également retenue. La dispersion géographique et l'éloignement s'avèrent des variables importantes, particulièrement dans le contexte de la problématique de la coordination à l'intérieur du système de l'UQ.

2. L'autonomie

Dans ce type de structure, l'autonomie accordée aux unités est en principe importante. Cette autonomie qui découle de la décentralisation laisse supposer des possibilités de prise en charge par les unités qui se traduisent, notamment, par un système de gestion adapté et des opportunités d'innovation. L'autonomie concerne, bien sûr, la situation du pouvoir dans l'ensemble du système. A cet égard, il est possible que cette caractéristique puisse être de nature à motiver les décideurs des unités et être source de frustration pour ceux du siège social⁹⁹.

3. La capacité des constituantes de répondre à leurs besoins

Nous l'avons mentionné: la création du système de l'Université du Québec s'inscrit dans le cadre d'un objectif de démocratisation et de réponse aux besoins des différents milieux. Cette volonté s'est traduite, notamment, par une décentralisation à la fois géographique, politique et administrative.

La structure du système découle de ces intentions. Les différentes unités de cette configuration divisionnalisée sont en principe autonomes et possèdent des capacités qui rejoignent celles de l'organisation complètement autonome. La loi et les règlements généraux qui définissent la structure et, globalement, les modes de fonctionnement viennent concrétiser ces différentes intentions.

⁹⁹ Les énoncés nos 46, 62, 63, 64, 65 et 66 concernent l'autonomie.

La recherche documentaire sur les concepts pertinents nous démontre, par ailleurs, que l'Université en soi est un organisme qui possède normalement des moyens pour répondre aux attentes de son environnement complexe. La liberté universitaire semble donc importante.

Selon les auteurs consultés, certaines caractéristiques de la structure divisionnalisée sont des contraintes en regard de l'exercice de l'autonomie par chacune des unités. Le rôle du siège social et la dynamique de l'ensemble du système peuvent obliger la constituante à circonscrire davantage l'exercice de son autonomie.

Il nous semble donc approprié de vérifier l'existence ou non de moyens reliés à la capacité de constituantes de répondre à leurs besoins. A ce sujet, l'apport théorique et les différents résultats de recherche nous laissent entrevoir des moyens adéquats pour les unités en regard de la définition de leur infrastructure, de la formulation de leurs objectifs généraux, de la gestion des programmes et de la gestion de la recherche. Par contre, il semblerait que certains "effets de système" puissent limiter la coordination, le contrôle, les possibilités de gestion financière et de développement des unités¹⁰⁰.

4. La juridiction des constituantes

La structure divisionnalisée élimine en principe les problèmes de juridiction entre le siège social et les unités et également au niveau des unités entre elles. Les différentes responsabilités du centre et des unités sont clairement établies et les objectifs de ces dernières leur confèrent un territoire ou des objets circonscrits.

¹⁰⁰ Cette catégorie comprend les énoncés nos 12, 16, 35, 38, 39, 40, 41 et 71.

Les problèmes de coordination présents dans ce genre de système peuvent cependant compliquer le respect des juridictions dans le milieu universitaire. Si l'on ajoute à cela le caractère autonome des unités et l'ambiguïté des buts du système, les possibilités de problèmes de juridiction s'accroissent.

Les missions des différents établissements sont significatives à ce sujet. Elles ne permettent pas en soi de vraiment distinguer le rôle spécifique de chaque unité, bien que dans le cas du système de l'UQ, le territoire à desservir précisant la juridiction de la constituante, les fonctions d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité demeurent relativement peu distinctives.

Le mode de financement basé sur la clientèle amplifie cette problématique en instaurant un certain climat de concurrence. Le patrimoine académique des constituantes et les tentatives de développement en matière d'enseignement et de recherche sont probants à ce sujet. Les réalisations dans ces domaines sont le résultat de stratégies politiques longues et complexes.

En définitive, bien qu'a priori la structure divisionnalisée laisse peu d'emprise aux problèmes de juridiction, certaines caractéristiques du système universitaire laissent entrevoir des problèmes en regard des responsabilités et des buts entre le centre et les unités et entre les unités elles-mêmes. Les programmes offerts semblent, notamment, un enjeu important¹⁰¹.

¹⁰¹ Cette catégorie comprend les énoncés nos 18, 21, 22, 67, 68 et 74.

5. L'exercice et les objets du contrôle

Dans la structure divisionnalisée, la fonction "contrôle" semble, en soi, relativement réduite. Le contrôle s'exerce à posteriori et porte essentiellement sur les résultats des différentes unités. La documentation relative à l'organisation universitaire nous porte à croire que le contrôle est problématique dans ce type de structure. Cette difficulté est sans doute reliée principalement à l'ambiguïté des buts et à l'autonomie des différentes composantes. Les normes de fonctionnement ou de performance sont difficiles à définir et à évaluer.

Par ailleurs, le fait que le système soit décentralisé occasionne une répartition du pouvoir et des responsabilités qui diminuent les possibilités de contrôle. Il s'avère très difficile pour le centre d'établir des "standards" qui lui permettent de vérifier la qualité des différents processus.

Lors de sa création, le système de l'Université du Québec, rappelons-le, s'est vu attribuer une mission globale de développement de l'enseignement et de la recherche universitaires à l'échelle provinciale. On se souvient que ce système est l'objet d'une décentralisation politique et administrative, dans le cadre d'une structure unique, dans le but de favoriser un fonctionnement intégré. Il est logique, dans ce contexte, de déduire que des mécanismes de contrôle sont mis en oeuvre afin de vérifier si les fonctionnements sont conformes aux intentions exprimées.

Les nombreuses contraintes reliées à l'exercice du contrôle dans ce type d'organisation, mises en relation avec la volonté d'un fonctionnement intégré, nous conduisent à nous questionner sur les différents objets concernés par cette fonction.

La loi et les règlements généraux de l'UQ attribuent aux instances centrales des prérogatives importantes qui peuvent influencer le fonctionnement et le devenir des unités. La commission des études et la commission de planification en sont deux exemples. Le mandat de ces instances doit nécessairement impliquer un certain nombre de mécanismes de contrôle.

La perception des intervenants en regard du contrôle est intéressante, puisqu'elle peut nous apporter des indices concernant l'autonomie, le rôle du siège social et les relations entre le siège social et les unités¹⁰².

6. Le respect des juridictions

Comme nous l'avons mentionné dans la présentation du thème no 4 "la juridiction des composantes", la structure divisionnalisée est de nature à minimiser les problèmes de juridiction entre le siège social et les unités.

Il semble, cependant, que certaines forces puissent inciter le siège social à adopter des attitudes centralisatrices et ainsi empiéter sur les responsabilités normalement dévolues aux unités.

Le contenu de cette catégorie vise à évaluer cette possibilité notamment en regard du contrôle, des pouvoirs d'initiatives, de la prise de décision et de la réglementation¹⁰³.

7. L'information et la communication

Cet item concerne les échanges d'informations entre le siège social et les universités constituantes. Selon la documentation consultée, le développement de systèmes à

¹⁰² Le contrôle réfère aux énoncés suivants: 25, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34 et 78.

¹⁰³ Le respect des juridictions réfère aux items suivantes: 17, 28, 36, 37, 76, et 77.

unités multiples pourrait occasionner des difficultés de communication. L'éloignement et les structures administratives plus lourdes et plus complexes semblent en être la cause¹⁰⁴.

8. Le processus décisionnel

Ce sujet a trait surtout aux répercussions de l'intervention du siège social dans les processus décisionnels. Des objets de décision, prévus par la loi et les règlements généraux de l'UQ, sont soumis à l'attention des répondants.

Les concepts étudiés et les recherches consultées nous démontrent des tendances contradictoires à ce sujet. D'une part, les concepts de la structure divisionnalisée et de la décentralisation militent en faveur d'une meilleure qualité des processus décisionnels. Les rôles du siège social et des unités sont clairement établis et l'unité centrale est bien positionnée pour exercer une vue d'ensemble sur le système et ainsi prendre les décisions stratégiques appropriées. La décentralisation permet, en distribuant le pouvoir vers le bas de la structure, de rapprocher le lieu de décision de l'action, d'alléger les processus et d'augmenter, en principe, la qualité des décisions. D'autre part, il semble que les processus décisionnels dans les organisations universitaires soient vagues et ambigus, ce qui peut allonger les processus et diminuer la qualité des décisions. L'éloignement des différentes composantes peut également alourdir les processus et diminuer la qualité des décisions. Il peut arriver que le siège social ne soit pas au fait des réalités spécifiques des différentes unités¹⁰⁵.

9. La prise en compte des particularités locales

Cet item concerne les possibilités offertes par le système de l'UQ de répondre aux besoins des différents milieux. La documentation étudiée insiste sur cet aspect. Les objectifs

¹⁰⁴ Les énoncés nos 44 et 48 font partie de cette catégorie.

¹⁰⁵ Cette catégorie réfère aux énoncés suivants: 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61.

énoncés lors de la création de l'UQ, la structure divisionnalisée et la décentralisation mettent en relief l'autonomie des unités en regard de la réponse aux besoins des milieux. Selon certaines recherches, ce type de préoccupation semble être à l'origine des organisations à campus multiples. Dans le cas de notre objet d'étude, les particularités régionales sont particulièrement importantes. A l'instar de la catégorie sur les processus décisionnels, l'éloignement des composantes peut s'avérer une contrainte pour la prise en compte des particularités locales¹⁰⁶.

10. La gestion financière

La catégorie relative à la gestion financière comprend quatre énoncés¹⁰⁷.

La fonction finance est abordé sous l'angle: du contrôle exercé par le siège social, du degré d'autonomie des constituantes, de l'allocation efficace des ressources et des décisions pertinentes à ce sujet.

Les ressources financières et leur gestion sont un sujet crucial pour toute organisation publique ou parapublique. Ce type d'organisation est, en effet, à la merci des intentions gouvernementales.

En regard de la gestion, le type de structure étudié semble comporter des avantages à ce sujet, surtout en ce qui a trait à la possibilité du siège social d'avoir une vision globale de l'ensemble du système. Quelques auteurs consultés sont cependant d'avis que le contrôle de cette fonction est passablement étroit.

¹⁰⁶ Cet item comprend les énoncés nos: 8, 9, 10, 11 et 49.

¹⁰⁷ Cette catégorie comprend les item suivants: 33, 39, 49 et 54.

11. La gestion de programme

Cet item regroupe cinq énoncés.

La gestion des programmes d'étude est un aspect fondamental du fonctionnement de l'organisation universitaire. Le volet de l'enseignement est sans aucun doute la dimension la plus cruciale de la mission des universités.

Compte tenu des caractéristiques du système étudié, il est légitime de se questionner sur les possibilités de ce dernier de répondre aux besoins. Ce questionnement doit être situé, bien sûr, dans le contexte de l'autonomie des unités¹⁰⁸.

La documentation consultée nous laisse croire que ce type de structure permet une bonne gestion des programmes. Rappelons que la décentralisation des services d'enseignement supérieur était une intention exprimée lors de la création de l'Université du Québec. Par ailleurs, la documentation consultée nous démontre que le programme représente un secteur d'autonomie important.

12. La gestion de la recherche

La fonction "recherche" représente un volet important de la mission des universités.

Cette catégorie comprend trois énoncés ¹⁰⁹ dont deux concernent le contrôle et l'autonomie des constituantes en regard de la gestion de la recherche; la troisième met en relation l'autonomie et l'innovation en matière d'enseignement et de recherche.

¹⁰⁸ Cette catégorie comprend les énoncés nos 31, 38, 52, 61 et 68.

¹⁰⁹ Cette catégorie comprend les énoncés nos 32, 40 et 64.

La tradition universitaire nord américaine et les modes de gestion de cette fonction nous portent à croire que cette dernière est l'objet d'une grande autonomie.

13. La gestion du développement

Dans cette catégorie, il est question du contrôle du développement par le siège social, du degré d'autonomie des unités, d'un rôle joué par le siège social en ce qui a trait aux décisions pertinentes et du développement de nouvelles constituantes¹¹⁰.

Le développement universitaire était une préoccupation importante lors de la création de l'Université du Québec. Le besoin de nouveaux établissements était évident; on considérait la structure préconisée comme un outil important de coordination en matière de développement et de réponse aux besoins locaux.

Cet avantage est corroboré par les auteurs ayant considéré ce type de structure. Le siège social semble en effet bien positionné pour déterminer la stratégie d'ensemble de l'organisation, tout en laissant une marge de manoeuvre aux unités afin de leur permettre de répondre aux besoins spécifiques des milieux.

14. La dispersion géographique

La dispersion géographique est une caractéristique souvent citée dans l'étude de ce type de structure. Selon plusieurs auteurs, l'éloignement des unités entre elles et l'éloignement entre les unités et le siège social sont des causes de nombreux problèmes.

¹¹⁰ Cette catégorie comprend les items suivants: 34, 41, 55 et 47.

Cette préoccupation était présente lors de l'implantation du système puisqu'il fut recommandé un regroupement à l'échelle provinciale pour éviter la dispersion des interventions.

Cette catégorie comprend 4 énoncés. Ceux-ci mettent en relation la dispersion géographique et les problèmes de coordination, de contrôle, la possibilité de répondre aux besoins, les difficultés dans les relations entre le siège social et les universités constituantes¹¹¹.

15. Les autres énoncés

Dans la partie consacrée à l'analyse des résultats, nous considérons, individuellement quatre énoncés.

Il s'agit des énoncés qui réfèrent: à la possibilité de concertation des constituantes pour mieux faire face au siège social (Q 42), à la marge de manoeuvre des acteurs du siège social (Q 43), au coût du système de l'UQ comparé à celui des autres universités québécoises (Q 45), au partage de l'autorité et des responsabilités entre le siège social et les constituantes en fonction des compétences (Q 59).

6.2 L'échelle utilisée

L'utilisation de l'échelle de Likert semble appropriée au type d'information que nous désirons obtenir. Les auteurs lui attribuent de nombreux avantages lorsqu'il s'agit de mesurer des attitudes: "...the Likert method more directly determines whether or not one

¹¹¹ Cette catégorie comprend les énoncés nos 11, 22, 24 et 29.

attitude is involved in the original collection of items, and the scale which is derived measures the most general attitudinal factor which is present¹¹²."

Seltiz et Al. (1977) attribuent à l'échelle de type Likert ces avantages:

- elle est plus simple à construire;
- elle est susceptible de se révéler plus fidèle que l'échelle de Thurstone (à l'intérieur de certaines limites, la fidélité d'une échelle s'accroît avec l'augmentation du nombre de réponses alternatives);
- le champ des réponses à un item qu'offre l'échelle de type Likert procure, en réalité, une information plus précise sur l'opinion des individus¹¹³.

Par ailleurs, comme Nunnally (1959) le souligne, l'utilisation d'une échelle en plusieurs points est susceptible de fournir plus d'informations qu'une simple échelle dichotomique. Les cinq choix de réponses permettent aux répondants de nuancer leurs opinions et leur évitent de se placer dans une position absolue: "No absolute meaning can be given to the points on the Likert scale. The scores are relative to the group which the scale is constructed¹¹⁴."

Le nombre de catégories de réponses de l'échelle est important. Moser et Kalton (1971) soulignent qu'une échelle divisée trop finement peut faire en sorte que le répondant aura de la difficulté à se situer, alors qu'une échelle comportant trop peu de catégories ne permet pas d'établir des différences entre les répondants.

¹¹² Nunnally, John Jr., Test and Measurements, McGraw-Hill Book Company Inc., New-York, 1959. p.305.

¹¹³ SELTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.S., COOK, S. W., Les méthodes de recherche en sciences sociales, traduit par D. Bélanger, Montréal, Les éditions HRW, 1977, p.415.

¹¹⁴ Nunnally, John Jr., Test and Measurements, McGraw-Hill Book Company Inc., New-York, 1959. p.305.

Une autre possibilité à considérer a trait au nombre pair ou impair de choix que comprendra l'échelle. Une échelle ayant un nombre pair de choix oblige le répondant à attribuer une direction positive ou négative à son opinion, alors qu'une échelle ayant un nombre impair de choix offre la possibilité au répondant de se situer à une position neutre.

Nous avons opté pour une échelle contenant un point neutre. Il peut s'avérer que certaines caractéristiques des répondants, telles que leur lieu de travail, leur fonction, leur expérience, etc., puissent faire en sorte qu'une orientation positive ou négative leur serait difficile.

Étant donné leurs différents statuts, les répondants ne possèdent pas tous le même degré d'informations et de connaissances en regard des relations entre le siège social et les différentes unités. Ces mêmes raisons, de même que le fait que certains répondants n'occupent leur fonction que depuis peu de temps justifient l'ajout d'un choix de réponse "ne sais pas" à notre échelle¹¹⁵.

Un autre facteur dont il faut tenir compte dans la détermination du nombre de catégories est la tendance des répondants à éviter les choix extrêmes, ce qui, effectivement, réduit le nombre de choix possibles (tendance centrale).

En définitive, une échelle de type Likert permettant cinq choix, dont l'un est neutre, nous semble adéquate, compte tenu de nos questions de recherche et de certaines caractéristiques de nos répondants. Les catégories de choix offrent à notre avis l'opportunité aux répondants de nuancer leurs opinions sans pour autant qu'ils soient incapables de se

¹¹⁵ L'ajout de ce choix de réponse fait suite à des commentaires obtenus lors de la période de validation.

situer avec une relative précision par rapport à l'énoncé, ce qui aurait pu être le cas en utilisant une échelle à 7 ou 9 possibilités de choix.

6.3 La validité de l'instrument

Dans le but d'assurer au maximum la qualité de notre instrument, des démarches se situant dans le contexte de la validité de construit et de la validité de contenu ont été effectuées.

6.3.1 La validité de construit

Les éléments du fonctionnement que l'on tente de mesurer dans la seconde partie du questionnaire sont ceux retenus par la plupart des auteurs ayant traité de concepts pertinents à notre objet d'étude. Ces éléments sont, par ailleurs, harmonisés en fonction de la réalité particulière du système de l'Université du Québec.

Les auteurs consultés se rejoignent sur plusieurs caractéristiques que ce type de structure comporte. Plusieurs les qualifient d'ailleurs d'avantages et d'inconvénients, particulièrement lorsque l'on se situe dans le contexte de l'organisation publique ou parapublique. Plus spécifiquement, les approches théoriques (Mintzberg, Brassard et Ouellet, Gélina, Paquin, Baldrige, March et Olsen, etc.) mettent en relief des caractéristiques reliées à la coordination, à l'autonomie, à la réponse aux besoins, à la juridiction des composantes et aux processus décisionnels.

En référence aux règlements généraux de l'Université du Québec, certains aspects du fonctionnement sont considérés en fonction de la gestion de programmes, de la dispersion géographique, du développement, de la gestion de la recherche et de la gestion financière.

Sous une forme ou une autre, ces mêmes dimensions se retrouvent dans la plupart des instruments de mesure utilisés par d'autres chercheurs (Hand, Chang, Parker).

6.3.2 La validité de contenu

Les questions ont été formulées de manière à permettre aux répondants de signifier leur degré d'accord à l'aide d'une échelle de type Likert allant de «complètement d'accord» à «pas du tout d'accord».

La validation de l'instrument s'est effectuée à l'aide de démarches habituellement utilisées en pareil cas. Avant d'effectuer une première validation empirique, quelques versions différentes de l'instrument ont été soumises à des experts. Ces personnes-ressources ont été sélectionnées en fonction de leur connaissance du milieu universitaire et des concepts pertinents.

La première version du questionnaire comportait environ 109 items en plus des aspects concernant les caractéristiques individuelles des répondants. Ces items visaient à obtenir la perception des répondants sur les caractéristiques du fonctionnement de ce système universitaire dont certaines sont liées à des dispositions contenues dans les règlements généraux de l'UQ. Cette première version fut soumise à des experts (10) faisant partie du système étudié et à d'autres (4) extérieurs au système. Il s'est avéré, à ce moment, que l'instrument était trop long et que la section directement inspirée des règlements généraux était peu pertinente. L'instrument fut modifié en conséquence.

Une seconde version fut ensuite validée à deux reprises auprès d'individus faisant partie du système étudié. L'apport de ces ressources s'est situé au point de vue de toutes les composantes inhérentes à l'élaboration d'un instrument de cueillette de données: le

format d'ensemble de l'instrument, la lettre d'introduction, l'échelle de mesure utilisée, la pertinence des questions en fonction de l'objectif de recherche et des concepts étudiés, la formulation des questions comme telle.

Les résultats de ces validations ont justifié des modifications, dont voici quelques exemples: la clarification de la lettre d'introduction, la définition de certains termes ou expressions utilisés dans la section numéro 2 du questionnaire, le retrait ou l'ajout de certains énoncés, quelques modifications dans l'ordre des énoncés, la reformulation de certains énoncés, l'ajout du choix de réponse "ne sais pas" à l'échelle utilisée.

Les deux phases de validation ont impliqué respectivement 16 et 13 répondants. Dans la moitié des cas environ, la validation a été complétée par une rencontre d'échanges entre le répondant et le chercheur. A chacune de ces étapes, une analyse d'items fut effectuée afin de nous assurer de la cohérence interne de notre instrument et ainsi garantir que l'instrument permettait de mesurer vraiment ce que nous voulions mesurer. Ces analyses ont permis d'éliminer les items "redondants ou polyvalents."

7. Les limites de l'instrument

Le questionnaire d'opinion utilisé dans cette recherche a été créé de toutes pièces. Il nous a été impossible d'en trouver un répondant à nos objectifs. Cela a occasionné certaines faiblesses au point de vue de la conception et de l'administration du questionnaire. Ce dernier n'a été administré qu'une seule fois; sa fidélité n'est donc pas éprouvée.

La confidentialité des répondants nous oblige à moins de précisions dans l'élaboration de l'instrument (les items, les caractéristiques des répondants). A titre

d'exemple, il s'est avéré peu opportun de tenter d'identifier l'unité constituante à laquelle appartient chacun des répondants.

Bien que le nombre de répondants possible soit intéressant (environ 300), certains groupes d'acteurs sont peu représentés: citons, entre autres, le personnel du siège social, les recteurs et les vice-recteurs. Ces groupes restreints nous obligent à certaines contraintes en regard d'éventuels traitements statistiques qui utilisent des catégories de répondants¹¹⁶.

Dans le but de respecter l'anonymat des répondants, nous n'identifions pas le poste occupé par les répondants du siège social de même que l'établissement d'appartenance de l'ensemble des autres répondants.

Nous avons dû également apporter une attention particulière à l'élaboration technique de l'instrument, compte tenu du contexte dans lequel évoluent nos répondants c'est-à-dire la problématique reliée à l'exercice du pouvoir, le jeu informel qui influence les relations entre le siège social et les constituantes. Cette situation est présente; c'est une limite et il faut la voir comme telle. Aussi le choix des termes et la formulation de certains énoncés rendent compte de cette préoccupation.

8. L'administration du questionnaire

Le questionnaire de la présente étude a été administré en juin 1985 auprès de 313 cadres et gestionnaires académiques oeuvrant dans les constituantes du réseau de l'Université du Québec.

¹¹⁶ Les contraintes reliées aux caractéristiques de notre population sont davantage explicitées dans la section relative à l'analyse des données.

Deux versions du questionnaire furent utilisées. L'une était destinée aux répondants des constituantes et l'autre aux répondants oeuvrant au sein du siège social¹¹⁷. Les contenus de ces deux versions sont identiques. Seules quelques harmonisations de termes ont été effectuées; les répondants du siège social sont en effet invités à faire référence à l'ensemble des établissements alors que ceux des constituantes expriment leurs opinions en fonction de leur propre établissement.

Le questionnaire fut acheminé par la poste et deux lettres de rappel furent expédiées afin d'inciter ceux qui n'avaient pas encore répondu à nous acheminer l'instrument dûment complété.

L'instrument (avec une enveloppe de retour) fut expédié le 7 juin; 15 jours plus tard, soit le 21, un premier rappel fut expédié suivi d'un autre le 28 août.

Le taux de réponse se situe à 44,4% (139/313). La représentativité des répondants semble acceptable. Dans le cas des trois variables où nous connaissons la répartition réelle des répondants dans la population globale, soit le statut, la provenance et le sexe, le test d'ajustement du chi 2 est significatif au seuil de 1%¹¹⁸.

9. Le plan d'analyse des données et le traitement statistique

Le plan d'analyse des données réfère aux opérations et aux techniques utilisées dans le but d'obtenir des résultats issus de l'administration de l'instrument.

¹¹⁷ Les deux versions du questionnaire se retrouvent à l'annexe 2.

¹¹⁸ Statut: $\chi^2 = 3,37 < 6,43$.

Provenance: $\chi^2 = .0044 < 6,43$.

Sexe: $\chi^2 = 3,2728 < 6,43$.

On peut vérifier la représentativité des répondants d'une population donnée à l'aide du calcul du chi 2. Ref. Chatillon, G., Statistiques en sciences humaines, Les Éditions SMG, 1977.

L'objectif premier de cette étude est d'obtenir la perception d'un certain nombre d'acteurs en regard des caractéristiques du fonctionnement du système de l'Université du Québec. Le lecteur se souviendra que les aspects du fonctionnement davantage considérés concernent: la coordination, l'autonomie, la capacité de répondre aux besoins, le contrôle, la communication (échange), les processus décisionnels, la gestion de programme, la gestion de la recherche, la gestion financière et la dispersion géographique¹¹⁹.

Les questions de recherche retenues correspondent à un certain nombre d'énoncés de notre instrument de mesure ou à un seul énoncé dans le cas des questions spécifiques.

Le regroupement des énoncés pour fins d'analyse reprend les catégories du questionnaire et les caractéristiques fonctionnelles du système; en d'autres mots, chacun des énoncés est catégorisé en fonction de sa signification.

La validation de ces catégories est basée sur un contenu théorique, elle est davantage qualitative et ne repose pas sur des résultats statistiques.

Il s'est avéré en effet impossible d'utiliser un ou des tests statistiques en vue de procéder au regroupement des différents énoncés.

Les résultats bruts obtenus nous démontrent que le nombre de répondants qui ne se prononcent pas sur les différents énoncés ou qui affirment ne pas être en mesure de répondre est passablement élevé. Par ailleurs, les répondants qui n'expriment pas d'opinions

¹¹⁹ Un certain nombre d'interrogations spécifiques sont également considérées; celles-ci réfèrent: aux possibilités de concertation des constituantes, à la marge de manoeuvre des acteurs du siège social, aux coûts du système en comparaison avec d'autres organisations universitaires, au partage de l'autorité et des responsabilités, à la possibilité de difficultés de nature personnelle.

varient beaucoup; même lorsque ces derniers expriment une opinion, il n'y a pas possibilité de dégager des tendances quelconques. Après avoir effectué certaines vérifications auprès de spécialistes en statistiques, nous avons opté pour l'utilisation d'une approche plutôt qualitative, basée sur les contenus théoriques, en vue d'établir les regroupements.

Étant donné la nature descriptive de notre recherche, nous prévoyons l'utilisation de statistiques relativement simples pour traiter nos données.

Plusieurs facteurs interviennent dans le choix des méthodes ou des techniques statistiques; dans notre recherche, ces facteurs deviennent autant de contraintes qui nous limitent substantiellement.

Soulignons, au préalable, que l'énoncé de notre problème de recherche ne comporte pas d'hypothèses à vérifier; il s'agit plutôt de dresser un inventaire des caractéristiques de fonctionnement de ce système.

Comme la plupart des recherches en sciences sociales, nous utilisons le système SPSS (statistical package for social sciences) pour traiter nos données. Les possibilités offertes par ce système nous semblent amplement suffisantes compte tenu de nos besoins.

Le choix des techniques statistiques tient compte habituellement de trois critères: 1) le rôle des variables (indépendantes ou dépendantes), 2) la nature de l'échelle de mesure (échelle nominale, ordinale, d'intervale ou de ratio), 3) le nombre de variables (1 ou 2 et plus)¹²⁰. Notre instrument (questionnaire) utilise, pour la partie concernant les variables

¹²⁰ Bushmaw, Vidya, Le choix de la bonne méthode de statistique en recherche pédagogique, Université-Laval (document de travail).

indépendantes, soit l'échelle nominale ou l'échelle d'intervalle, alors que, pour la section traitant des variables dépendantes, l'échelle ordinale est utilisée.

Bien que l'échelle ordinale nous limite dans le choix des statistiques non paramétriques, nous avons envisagé l'utilisation de certains tests tels le test de la médiane et celui de Mann-Witney. Deux caractéristiques nous ont obligé cependant à écarter ce type de test, soit: le nombre et l'inconstance des répondants en ce qui a trait à l'abstention de répondre et le nombre et l'inconstance des répondants qui cotent "ne sais pas" aux différents énoncés¹²¹.

Dans ce contexte, l'analyse est plutôt qualitative en ce sens qu'elle est basée en soi sur les opinions exprimées.

L'analyse statistique de nos données se limite aux tableaux de fréquence et aux croisements entre variables. Les fréquences des différents items constituant une catégorie permettent de constater la tendance générale à ce sujet; les croisements entre les variables indépendantes et les variables dépendantes d'une catégorie permettent de constater ou non des relations entre les caractéristiques "socio-culturelles" des répondants et leurs opinions en regard d'un sujet donné¹²².

En vue de faciliter l'analyse des données, nous procédons à certains réaménagements des résultats bruts. Ces modifications sont surtout justifiées par la répartition des répondants selon les caractéristiques personnelles retenues et par les tendances des opinions exprimées par ces derniers.

¹²¹ Ces vérifications ont été faites à l'aide de tableaux croisés.

¹²² La moyenne des items constituant une catégorie nous permet de dégager une tendance quant à la perception exprimée. Il s'agit d'une moyenne de fréquences qu'il nous faut nuancer puisqu'il va sans dire que la perception d'un répondant peut varier d'un item à l'autre.

Quelques variables indépendantes sont l'objet de modifications. En plus de tenir compte de la répartition des répondants, ces changements sont justifiés également par certaines affinités entre les différentes catégories.

En regard de la variable "scolarité", sont considérés dans une seule et même catégorie: les répondants possédant un 1er cycle et une scolarité de 2e cycle (catégorie 1) et les répondants possédant un 2e cycle et une scolarité de 3e cycle (catégorie 2). La catégorie correspondant aux répondants possédant un 3e cycle demeure inchangée.

La variable "domaine de formation" des répondants est également l'objet de regroupements. Ceux, dont les domaines de formation sont les arts, l'éducation ou les lettres, forment la première catégorie; ceux, formés en sciences humaines ou en sciences administratives, constituent la deuxième catégorie; et ceux en sciences pures, en sciences de la santé ou en sciences appliquées, la troisième catégorie.

En regard de l'expérience à l'emploi de l'UQ, les répondants possédant entre 0 et 5 ans d'expérience forment la catégorie no1; ceux possédant entre 6 et 11 ans d'expérience la catégorie no 2 et ceux possédant 12 ans d'expérience et plus la catégorie no 3.

En ce qui a trait à l'expérience dans la fonction, les catégories nos 1 et 2 demeurent inchangées, tandis que la catégorie no 3 regroupent les répondants possédant 6 ans d'expérience et plus. Ces réaménagements permettent une répartition plus pratique des répondants, tout en se conformant à certains critères logiques.

Les résultats issus de la section no 2 de l'instrument sont également redistribués. Les répondants ayant exprimé leur accord (complètement d'accord, assez d'accord) sont regroupés ainsi que ceux ayant exprimés leur désaccord (peu d'accord, pas du tout d'accord).

Ce regroupement ne porte pas, à notre avis, préjudice à la qualité des opinions exprimées, puisque somme toute, la différence d'intensité d'opinion entre "complètement ou assez" peut varier d'un individu à l'autre.

Par ailleurs, les répondants qui n'expriment pas d'opinion aux énoncés (ceux qui répondent "ne sais pas" ou qui s'"abstiennent" sont exclus dans le calcul des fréquences¹²³.

Ces deux agencements des données permettent, il va sans dire, de polariser davantage les résultats des répondants qui ont exprimé leurs opinions. (L'annexe no 3 présente, sous forme de tableaux, l'ensemble des résultats bruts obtenus).

En résumé, le chapitre cinq nous présente tous les aspects reliés au modèle d'analyse de notre recherche.

Dans un premier temps, nous avons passé en revue les principales approches pertinentes à l'étude de ce type d'organisation. Il fut notamment question de l'approche bureaucratique, de l'approche politique et de l'approche configurationnelle. Cette dernière est retenue pour les fins de notre recherche.

L'utilisation de la perception des acteurs est une caractéristique déterminante de notre démarche. Nous avons démontré que certaines approches modernes utilisées dans l'étude des organisations accordent beaucoup d'importance à la représentation que se font les individus de leur propre organisation.

¹²³ Le lecteur peut estimer le taux de réponse à un énoncé en comparant le nombre de répondants au nombre potentiel total de répondants, c'est-à-dire 139 si l'on s'adresse à l'ensemble et 134 lorsque l'on s'adresse aux répondants des universités constituantes.

Le système étudié et la population considérées sont deux autres éléments de contenu de ce chapitre. Pour diverses raisons, nous nous limitons aux universités constituantes à vocation générale et les personnes sollicitées sont celles qui sont susceptibles de vivre des dimensions de la problématique à l'origine de notre étude.

L'élaboration de notre instrument s'avère une étape très importante de notre démarche. Puisqu'il n'existait pas à notre connaissance d'instrument pertinent, nous avons dû élaborer de toute pièce un questionnaire.

Le contenu de notre instrument vise à obtenir la perception des répondants sur les principales caractéristiques de ce type d'organisation. Les caractéristiques retenues proviennent d'une revue de la documentation et de certaines particularités du système étudié.

Les sujets traités dans notre instrument peuvent se résumer ainsi: la coordination, l'autonomie, la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins, la juridiction des composantes, l'exercice et les objets du contrôle, le respect des juridictions, l'information et la communication, le processus décisionnel, la prise en compte des particularités locales, la gestion financière, la gestion du programme, la gestion de la recherche, la gestion du développement et la dispersion géographique.

Ce chapitre traite également de la validité et des limites de l'instrument. La validité est surtout de type de "contenu" et de "construit". Quant aux limites de l'instrument, elles sont reliées particulièrement à la fidélité de l'instrument, au respect de la confidentialité des répondants et à la sous-représentation de certaines catégories de répondants.

L'administration du questionnaire s'est faite par la poste. Deux rappels ont été effectués et des mesures ont été prises afin d'assurer la confidentialité des répondants.

Le plan d'analyse et le traitement statistiques constituent la dernière partie du contenu de ce chapitre. La répartition de nos répondants nous a obligé à certains réaménagements et à certaines restrictions quant à l'analyse projetée.

Des regroupements de catégories de répondants ont été effectués pour ainsi constituer des groupes plus significatifs. L'analyse est par ailleurs plutôt qualitative car il nous a été impossible d'utiliser certains tests statistiques initialement prévus pour une analyse quantitative.

Chapitre VI

L'analyse des 9 catégories de base

Ce chapitre traite de l'analyse des données de l'étude.

Les sujets suivants sont successivement présentés: 1. la coordination en matière de fonctionnement et de développement; 2. l'autonomie des universités constituantes; 3. la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins; 4. la juridiction des composantes; 5. l'exercice et les objets du contrôle; 6. le respect des juridictions; 7. l'information et la communication; 8. le processus décisionnel; 9. la prise en compte des particularités locales.

Pour chacune des catégories, trois types d'analyse sont effectuées. L'une réfère à l'opinion globale de l'ensemble des répondants, la seconde concerne certaines tendances particulières observées en relation avec les caractéristiques personnelles des répondants et la dernière fait référence à la documentation relative au sujet traité.

Cette forme de présentation permet, à notre avis, de mieux concentrer l'attention sur chacun des thèmes traités.

1. La coordination en matière de fonctionnement et de développement

La catégorie relative à la coordination du fonctionnement comprend 12 énoncés dont 5 ont des formulations négatives.

Cette catégorie vise particulièrement à obtenir la perception des répondants en regard: 1) de la facilité de la coordination entre le siège social et les constituantes; 2) de certains processus de coordination intervenant entre le siège social et les constituantes, entre

l'ensemble du système et les constituantes ou entre les constituantes elles-mêmes; 3) de certains aspects de la coordination reliés aux orientations de ce système (la mission, les buts et les objectifs).

Le tableau no 10 démontre que les répondants, en général, ont tendance à manifester leur désaccord vis-à-vis la plupart des énoncés concernant ces aspects de la coordination¹²⁴. La tendance au désaccord se maintient partout (si l'on tient compte des énoncés négatifs), sauf dans le cas de trois énoncés¹²⁵. Les répondants, en effet, sont majoritairement d'accord avec le fait que le siège social et les constituantes en arrivent à adhérer à des objectifs communs (Q 23) et que l'on tienne compte des impératifs de l'ensemble du système dans l'étude des demandes des constituantes (Q 75). Ils sont cependant très partagés en ce qui a trait à la complémentarité des interventions du siège social et celles des constituantes (Q 15) concernant le traitement de dossiers communs.

Les répondants expriment par ailleurs un degré d'accord élevé aux énoncés dont la formulation est négative. Ces aspects de la coordination concernent des difficultés reliées à la coordination entre les constituantes, la dispersion géographique, les décisions des constituantes par opposition aux orientations d'ensemble, la confusion au point de vue de la perception des buts et de la mission des constituantes ou de l'ensemble du système de l'UQ. Il semble donc que certaines caractéristiques des constituantes soient à l'origine de la perception d'aspects problématiques reliés à la coordination.

¹²⁴ Pour les fins de la comparaison, les résultats obtenus aux énoncés nos 14, 24, 19, 69 et 70 (énoncés dont les formulations sont négatives) doivent être inversés.

¹²⁵ Bien que l'énoncé no 20 fasse référence à la coordination, celui-ci réfère à un aspect plutôt stratégique de la coordination, soit la création de nouvelles constituantes. Cet énoncé ne réfère pas à des mécanismes de coordination intervenant dans les processus de gestion proprement dits. Pour cette raison, nous croyons opportun de l'analyser et de l'interpréter séparément.

Tableau 10
La perception de la coordination
du fonctionnement et du développement

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
13.La coordination entre le siège social et les constituantes est facile	37,2	24,8	38,0	129
14.La coordination entre les constituantes est difficilement réalisable	55,3	25,0	19,7	132
15.Les interventions du siège social et des constituantes se complètent sur les dossiers communs	31,4	39,0	29,7	118
19.Il arrive que les décisions prises par les constituantes soient non conformes aux orientations du réseau de l'UQ	50,4	20	29,6	115
20.Le système de l'UQ permet que la création de nouvelles constituantes se fasse d'une façon coordonnée	52,6	19,0	28,4	116
23.Le siège social et les constituantes en arrivent à adhérer à des objectifs communs	55,6	29,4	15,1	126
24.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre celles-ci et le siège social	67,4	15,9	16,7	132
26.Le système de l'UQ permet la collaboration entre les constituantes pour éviter la dispersion des services	32,8	25,2	42,0	131
69.La confusion, dans les constituantes, de la perception des buts et de la mission du système	53,7	17,4	28,9	121
70.La confusion, au siège social, de la perception des buts et de la mission des constituantes	47,5	24,2	28,3	99
73.Un problème relevant d'une constituante peut être assumé par l'ensemble du système	25,2	25,2	49,5	111
75.Il est tenu compte des impératifs de l'ensemble du système dans l'étude des demandes des constituantes	58,7	29,4	11,9	107
Moyenne	34,73	24,54	40,74	

Le tableau no 11 démontre que, compte tenu de la fonction occupée par les répondants, les tendances exprimées varient dans le cas de cinq énoncés sur 12. Plus les répondants occupent un poste élevé dans la structure administrative des constituantes (catégorie 1), plus ils sont d'accord avec le fait que la coordination entre le siège social et les constituantes est facilement réalisable (Q 13) et que les décisions prises par les constituantes peuvent être non conformes avec les orientations du réseau de l'UQ (Q 19). Par contre, les cadres intermédiaires (catégorie no 2) et les professeurs occupant des postes de gestion (catégorie no 3) perçoivent davantage de difficultés de coordination entre les constituantes (Q 14).

Les cadres supérieurs des constituantes (catégorie 1) considèrent davantage que les interventions du siège social et celles des constituantes se complètent (Q 15) sur les dossiers communs et qu'il existe une collaboration entre les constituantes pour éviter la dispersion des services (Q 26). Les cadres intermédiaires (catégorie no 2), quant à eux, perçoivent moins de confusion au niveau du siège social en regard de la compréhension des buts et de la mission des constituantes (Q 70).

Les répondants moins scolarisés (catégorie no 1) (tableau no 12) ont tendance à être davantage d'accord avec ces énoncés¹²⁶. Cette perception de ces répondants est particulièrement prononcée en ce qui a trait à la facilité de coordination entre le siège social et les constituantes (Q 13), à la complémentarité des interventions du siège social et celles des constituantes sur les dossiers communs (Q 15), à la possibilité de faire assumer un problème d'une constituante par l'ensemble (Q 73), à l'adhésion par les constituantes et le siège social à des objectifs communs (Q 23).

¹²⁶ Il nous faut nuancer ces résultats puisque les répondants de la catégorie no 1 sont au nombre de 7 seulement.

Tableau 11

La perception de la coordination
du fonctionnement et du développement
selon la fonction occupée dans les universités constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
13.La coordination entre le siège social et les constituantes est facile	61,5 38,9 32,3	7,7 33,3 24,7	30,8 27,8 43,0	13 18 93	124	1 2 3
14.La coordination entre les cons- tituantes est difficilement réalisable	33,3 50,0 60,8	16,7 27,8 24,7	50,0 22,2 14,4	12 18 97	127	1 2 3
15.Les interventions du siège so- cial et des constituantes se complètent sur les dossiers communs	38,5 25,0 28,6	23,1 43,8 41,7	38,5 31,3 29,8	13 16 84	113	1 2 3
19.Il arrive que les décisions prises par les constituantes soient non conformes aux orientations du réseau de l'UQ	61,5 52,9 48,8	23,1 5,9 21,3	15,4 41,2 30,0	13 17 80	110	1 2 3
20.Le système de l'UQ permet que la création de nouvelles constituantes se fasse d'une façon coordonnée	50,0 18,8 56,6	16,70 37,50 16,9	33,3 43,80 26,5	12 16 83	111	1 2 3
23.Le siège social et les constituantes en arrivent à adhérer à des objectifs communs	53,8 61,1 53,3	30,8 33,3 28,9	15,4 5,6 17,8	13 18 90	121	1 2 3
24.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre celles-ci et le siège social	76,9 72,2 65,6	0 5,6 19,8	23,1 22,2 14,6	13 18 96	127	1 2 3
26.Le système de l'UQ permet la collabora- tion entre les constituantes pour éviter la dispersion des services	36,4 27,8 29,9	18,2 22,2 27,8	45,5 50,0 42,3	11 18 97	126	1 2 3
69.La confusion, dans les constitu- antes, de la perception des buts et de la mission du système	54,5 64,3 51,6	9,1 14,3 19,8	36,4 21,4 28,6	11 14 91	116	1 2 3
70.La confusion, au siège social, de la perception des buts et de la mission des constituantes	45,5 33,3 52,9	9,1 33,3 25,0	45,5 33,3 22,1	11 15 68	94	1 2 3
73.Un problème relevant d'une constituante peut être assumé par l'ensemble du système	23,1 15,4 23,8	23,10 30,80 26,3	53,8 53,80 50,0	13 13 80	106	1 2 3
75.Il est tenu compte des impérati- fs de l'ensemble du système dans l'étude des demandes des constituantes	58,3 57,1 57,7	41,7 35,7 26,9	0 7,1 15,4	12 14 78	104	1 2 3
Moyenne	41,0 32,03 32,66	18,28 26,96 25,32	40,75 41,01 42,04			1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur.

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint.

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées.

Tableau 12

La perception de la coordination
du fonctionnement et du développement
selon la scolarité des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
13. La coordination entre le siège social et les constituantes est facile	57,1 28,9 38,7	14,3 35,6 20,0	28,6 35,6 41,3	7 45 75	127	1 2 3
14. La coordination entre les cons- tituantes est difficilement réalisable	33,3 61,7 53,2	50,0 25,5 23,4	16,7 12,8 23,4	6 47 77	130	1 2 3
15. Les interventions du siège so- cial et des constituantes se complètent sur les dossiers communs	57,1 21,4 33,8	42,9 52,4 30,9	00 26,2 35,3	7 42 68	117	1 2 3
19. Il arrive que les décisions prises par les constituantes soient non conformes aux orientations du réseau de l'UQ	28,6 56,8 47,8	57,1 24,3 14,5	14,3 18,9 37,7	7 37 69	113	1 2 3
20. Le système de l'UQ permet que la création de nouvelles constituantes se fasse d'une façon coordonnée	71,4 52,5 50,7	28,6 12,5 20,9	00 35,0 28,4	7 40 67	114	1 2 3
23. Le siège social et les constituantes en arrivent à adhérer à des objectifs communs	85,7 51,1 54,8	14,3 33,3 28,8	00 15,6 16,4	7 45 73	125	1 2 3
24. La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre celles-ci et le siège social	50,0 80,9 59,7	16,7 8,5 20,8	33,3 10,6 19,5	6 47 77	130	1 2 3
26. Le système de l'UQ permet la collabora- tion entre les constituantes pour éviter la dispersion des services	33,3 37,0 31,2	00 21,7 28,6	66,7 41,3 40,3	6 46 77	129	1 2 3
69. La confusion, dans les constitu- antes, de la perception des buts et de la mission du système	57,1 58,1 50,7	00 9,3 23,2	42,9 32,6 26,1	7 43 69	119	1 2 3
70. La confusion, au siège social, de la perception des buts et de la mission des constituantes	20,0 55,9 45,8	40,0 20,6 23,7	40,0 23,5 30,5	5 34 59	98	1 2 3
73. Un problème relevant d'une constituante peut être assumé par l'ensemble du système	40,0 21,1 27,3	20,0 26,3 24,2	40,0 52,6 48,5	5 38 66	109	1 2 3
75. Il est tenu compte des impéra- tifs de l'ensemble du système dans l'étude des demandes des constituantes	50,0 53,8 62,5	50,0 30,8 28,1	0 15,4 9,4	4 39 64	107	1 2 3
Moyenne	45,15 30,35 36,35	27,83 25,07 23,93	27,03 44,59 39,73			1 2 3

1: 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle.

2: 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle.

3: 3e cycle complété.

Cependant, une faible proportion de ces derniers considère qu'il existe, au sein du siège social, une confusion au niveau de la perception des buts et de la mission des constituantes (Q 70).

Les répondants possédant plus d'expérience dans leur fonction (catégorie no 3) (tableau no 13) sont davantage d'accord avec les énoncés nos 13, 15, 26 et 23. L'un de ces énoncés concerne la collaboration entre les constituantes au chapitre des services universitaires, tandis que les trois autres réfèrent à des aspects de la coordination impliquant le siège social et les constituantes.

La perception des répondants selon leur expérience au sein de l'Université du Québec présente très peu de variations, comme l'illustre le tableau no 14. Les répondants ayant plus d'expérience (catégorie no 3) perçoivent cependant davantage de difficultés de coordination entre les constituantes (Q 14).

Selon le tableau no 15, une proportion plus importante de répondants masculins constatent la complémentarité des interventions du siège social et celles des constituantes sur des dossiers communs (Q 15). Par ailleurs, à ce même chapitre, le domaine de formation des répondants (tableau no 16) permet de constater une différence dans les opinions exprimées. Dans une plus forte proportion, les répondants dont les domaines de formation sont les sciences humaines et administratives (catégorie no 2), les sciences pures, appliquées et de la santé (catégorie no 3) y expriment leur accord.

Tableau 13

La perception de la coordination
du fonctionnement et du développement
selon l'expérience des répondants dans leur fonction

Variabiles	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
13.La coordination entre le siège social et les constituantes est facile	37,7 31,0 50,0	24,6 28,6 16,7	37,7 40,5 33,3	69 42 18	129	1 2 3
14.La coordination entre les cons- tituantes est difficilement réalisable	57,5 58,5 38,9	20,50 29,3 33,3	21,9 12,2 27,8	73 41 18	132	1 2 3
15.Les interventions du siège social et des constituantes se complètent sur les dossiers communs	29,2 25,0 52,9	46,2 38,9 11,8	24,6 36,1 35,3	65 36 17	118	1 2 3
19.Il arrive que es décisions prises par les constituantes soient non conformes aux orientations du réseau de l'UQ	49,2 55,3 44,4	18,6 18,4 27,8	32,2 26,3 27,8	59 38 18	115	1 2 3
20.Le système de l'UQ permet que la création de nouvelles constituantes se fasse d'une façon coordonnée	45,0 57,9 66,7	21,7 15,8 16,7	33,3 26,3 16,7		116	1 2 3
23.Le siège social et les constituantes en arrivent à adhérer à des objectifs communs	53,0 50,0 77,8	30,3 38,1 5,6	16,7 11,9 16,7	66 42 18	126	1 2 3
24.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre celles-ci et le siège social	65,8 70,0 66,7	16,4 19,5 5,6	17,8 9,8 27,8	73 41 18	132	1 2 3
26.Le système de l'UQ permet la collabora- tion entre les constituantes pour éviter la dispersion des services	26,4 35,7 52,9	31,9 16,7 17,6	41,7 47,6 29,4	72 42 17	131	1 2 3
69.La confusion, dans les constituantes, de la perception des buts et de la mission du système	56,7 50,0 50,0	17,9 16,7 16,7	25,4 33,3 33,3	67 36 18	121	1 2 3
70.La confusion, au siège social, de la perception des buts et de la mission des constituantes	48,2 51,9 37,5	26,8 22,2 18,8	25,0 25,9 43,8	56 27 16	99	1 2 3
73.Un problème relevant d'une constituante peut être assumé par l'ensemble du système	25,0 17,6 41,2	25,00 23,50 29,4	50,0 58,80 29,4	60 34 17	111	1 2 3
75.Il est tenu compte des impérati- fs de l'ensemble du système dans l'étude des demandes des constituantes	62,5 57,1 50,0	26,8 31,4 33,3	10,7 11,4 16,7	56 35 18	109	1 2 3
Moyenne	33,43 31,82 46,0	25,56 25,01 19,44	41,01 43,19 34,58			1 2 3

- 1: de 0 à 2 ans d'expérience.
2: de 3 à 5 ans d'expérience.
3: 6 ans et plus d'expérience.

Tableau 14

La perception de la coordination
du fonctionnement et du développement
selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ

Variabiles	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
13.La coordination entre le siège social et les constituantes est facile	37,5 45,5 31,1	25,0 20,5 27,9	37,5 34,1 41,0	24 44 61	129	1 2 3
14.La coordination entre les cons- tituantes est difficilement réalisable	48,1 53,5 59,7	25,9 25,6 24,2	25,9 20,9 16,1	27 43 62	132	1 2 3
15.Les interventions du siège social et des constituantes se complètent sur les dossiers communs	38,1 26,8 32,1	42,9 43,9 33,9	19,0 29,3 33,9	21 41 56	118	1 2 3
19.Il arrive que les décisions prises par les constituantes soient non conformes aux orientations du réseau de l'UQ	38,1 59,0 49,1	28,6 17,9 18,2	33,3 23,1 32,7	21 39 55	115	1 2 3
20.Le système de l'UQ permet que la création de nouvelles constituantes se fasse d'une façon coordonnée	54,2 60,0 46,2	12,5 10,0 28,8	33,3 30,0 25,0	24 40 52	116	1 2 3
23.Le siège social et les constituantes en arrivent à adhérer à des objectifs communs	59,1 54,5 55,0	27,3 29,5 30,0	13,6 15,9 15,0	22 44 60	126	1 2 3
24.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre celles-ci et le siège social	64,3 66,7 69,4	14,3 16,7 16,1	21,4 16,7 14,5	28 42 62	132	1 2 3
26.Le système de l'UQ permet la collabora- tion entre les constituantes pour éviter la dispersion des services	42,3 28,6 31,7	15,4 23,8 30,2	42,3 47,6 38,1	26 42 63	131	1 2 3
69.La confusion, dans les constituantes, de la perception des buts et de la mission du système	57,7 55,0 50,9	11,5 15,0 21,8	30,8 30,0 27,3	26 40 55	121	1 2 3
70.La confusion, au siège social, de la perception des buts et de la mission des constituantes	47,6 45,2 48,9	19,0 22,6 27,7	33,3 32,3 23,4	21 31 47	99	1 2 3
73.Un problème relevant d'une constituante peut être assumé par l'ensemble	25,0 26,2 24,5	25,0 14,3 34,7	50,0 59,5 40,8	20 42 49	111	1 2 3
75.Il est tenu compte des impératifs de l'ensemble du système dans l'étude des demandes des constituantes	72,2 55,3 56,6	16,7 36,8 28,3	11,1 7,9 15,1		109	1 2 3
Moyenne	39,43 34,99 32,6	22,01 23,05 26,82	38,55 41,98 40,58			1 2 3

- 1: de 0 à 5 ans d'expérience.
2: de 6 à 11 ans d'expérience.
3: 12 ans et plus d'expérience.

Tableau 15

La perception de la coordination
du fonctionnement et du développement
selon le sexe des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
13. La coordination entre le siège social et les constituantes est facile	36,6 39,3	28,7 10,7	34,7 50,0	101 28	129	Masc. Fém.
14. La coordination entre les constituantes est difficilement réalisable	52,9 63,3	27,5 16,7	19,6 20,0	102 30	132	Masc. Fém.
15. Les interventions du siège social et des constituantes se complètent sur les dossiers communs	36,3 14,8	31,9 63,0	31,9 22,2	91 27	118	Masc. Fém.
19. Il arrive que les décisions prises par les constituantes soient non conformes aux orientations du réseau de l'UQ	49,5 54,2	23,1 8,3	27,5 37,5	91 24	115	Masc. Fém.
20. Le système de l'UQ permet que la création de nouvelles constituantes se fasse d'une façon coordonnée	52,2 53,8	17,8 23,1	30,0 23,1	90 26	116	Masc. Fém.
23. Le siège social et les constituantes en arrivent à adhérer à des objectifs communs	57,6 48,1	26,3 40,7	16,2 11,1	99 27	126	Masc. Fém.
24. La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre celles-ci et le siège social	68,6 63,3	14,7 20,0	16,7 16,7	102 30	132	Masc. Fém.
26. Le système de l'UQ permet la collaboration entre les constituantes pour éviter la dispersion des services	34,7 26,7	24,8 26,7	40,6 46,7	101 30	131	Masc. Fém.
69. La confusion, dans les constituantes, de la perception des buts et de la mission du système	53,2 55,6	18,1 14,8	28,7 29,6	94 27	121	Masc. Fém.
70. La confusion, au siège social, de la perception des buts et de la mission des constituantes	44,2 59,1	26,0 18,2	29,9 22,7	77 22	99	Masc. Fém.
73. Un problème relevant d'une constituante peut être assumé par l'ensemble du système	24,7 27,3	23,6 31,8	51,7 40,9	89 22	111	Masc. Fém.
75. Il est tenu compte des impératifs de l'ensemble du système dans l'étude des demandes des constituantes	58,0 61,9	31,8 19,0	10,2 19,0	88 21	109	Masc. Fém.
Moyenne	35,21 33,2	24,53 24,42	40,31 42,38			Masc. Fém.

Tableau 16

La perception de la coordination du fonctionnement
et du développement selon le domaine de formation des répondants

Variabiles	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
13.La coordination entre le siège social et les constituantes est facile	41,4 36,9 34,3	27,6 23,1 25,7	31,0 40,0 40,0	29 65 35	129	1 2 3
14.La coordination entre les cons- tituantes est difficilement réalisable	48,3 60,6 51,4	27,6 19,7 32,4	24,1 19,7 16,2	29 66 37	132	1 2 3
15.Les interventions du siège social et des constituantes se complètent sur les dossiers communs	12,0 29,0 51,6	52,0 40,3 25,8	36,0 30,6 22,6	25 62 31	118	1 2 3
19.Il arrive que les décisions prises par les constituantes soient non conformes aux orientations du réseau de l'UQ	48,0 53,4 46,9	24,0 13,8 28,1	28,0 32,8 25,0	25 58 32	115	1 2 3
20.Le système de l'UQ permet que la création de nouvelles constituantes se fasse d'une façon coordonnée	50,0 51,7 56,3	23,1 15,5 21,9	26,9 32,8 21,9	26 58 32	116	1 2 3
23.Le siège social et les consti- tuantes en arrivent à adhérer à des objectifs communs	55,2 54,5 58,1	37,9 28,8 22,6	6,9 16,7 19,4	29 66 31	126	1 2 3
24.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre celles-ci et le siège social	62,1 65,7 13,9	17,2 17,9 11,1	20,7 16,4 75,0	29 67 36	132	1 2 3
26.Le système de l'UQ permet la collabora- tion entre les constituantes pour éviter la dispersion des services	40,7 31,3 29,7	22,2 23,9 29,7	37,0 44,8 40,5	27 67 37	131	1 2 3
69.La confusion, dans les consti- tuantes, de la perception des buts et de la mission du système	50,0 52,5 58,8	15,4 16,4 20,6	34,6 31,1 20,6	26 61 34	121	1 2 3
70.La confusion, au siège social, de la perception des buts et de la mission des constituantes	45,5 51,0 42,3	22,7 19,6 34,6	31,8 29,4 23,1	22 51 26	99	1 2 3
73.Un problème relevant d'une constituante peut être assumé par l'ensemble du système	30,4 26,7 17,9	17,4 25,0 32,1	52,2 48,3 50,0	23 60 28	111	1 2 3
75.Il est tenu compte des impéra- tifs de l'ensemble du système dans l'étude des demandes des constituantes	52,2 64,4 51,9	30,4 27,1 33,3	17,4 8,5 14,8	23 59 27	109	1 2 3
Moyenne	35,09 35,33 38,31	26,46 22,59 26,49	38,44 42,08 35,21			1 2 3

1: arts, lettres, éducation.

2: sciences humaines et administratives.

3: sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées.

En général, bien que les répondants soient relativement divisés sur les aspects de la coordination, ils ont tendance à ne pas être d'accord avec le fait que les caractéristiques de la coordination retenue s'appliquent à l'UQ. Les cadres supérieurs des constituantes se démarquent quelque peu puisqu'ils sont d'accord avec ces aspects de la coordination. Cependant, ils insistent sur les difficultés reliées à la dispersion géographique et sur la non conformité des décisions prises par les constituantes en regard des orientations du système.

Les répondants les moins scolarisés et ceux possédant plus d'expérience dans leur fonction expriment également quelques opinions plus positives.

L'énoncé no 20

Comme le tableau no 10 l'indique, une majorité de répondants perçoit que la création de nouvelles universités se fasse d'une façon coordonnée.

Selon certaines caractéristiques des répondants, les individus moins scolarisés expriment un degré d'accord supérieur (tableau no 12) et ceux possédant moins d'expérience dans leur fonction expriment un degré d'accord inférieur (tableau no 13).

Cette perception de la part de nos répondants semble correspondre à l'intention de cohérence et de coordination en matière de développement évoquée lors de la création du réseau de l'Université du Québec. Cette coordination a trait au développement des établissements universitaires et à l'implantation de nouvelles institutions.

Les résultats obtenus au chapitre de la coordination semblent correspondre aux caractéristiques issues de notre cadre théorique. Ce type de structure, que l'on a désigné à l'aide de l'expression "structure divisionnalisée à caractère participatif dont le pouvoir est diffus", est l'objet, selon les auteurs consultés, de problèmes de coordination.

Mintzberg (1982), Hand (1981), Parker (1981) et Paquin (1977) sont tous des auteurs qui soulèvent des caractéristiques de cette nature reliées à l'un ou l'autre des aspects du fonctionnement de ce type de structure.

Les problèmes soulevés ont trait notamment à la dispersion géographique (Mintzberg), à la faiblesse des mécanismes de coordination (Mintzberg), au peu d'interdépendance entre les unités (Mintzberg), à la difficulté d'intégrer les divers éléments de l'organisation (Paquin), aux attentes contradictoires des différentes instances (Hand), à l'ambiguïté des buts et de la mission du système (Parker).

Ces résultats peuvent également être mis en relief avec les intentions exprimées lors de la création de l'Université du Québec. On souhaitait, à cette époque, un regroupement à l'échelle provinciale afin d'éviter la dispersion des services dispensés. Comme le tableau no 10 l'indique, une majorité de répondants perçoit que la création des nouvelles constituantes se fait d'une façon coordonnée (Q 20).

Selon certaines caractéristiques des répondants, les individus moins scolarisés expriment un degré d'accord supérieur (tableau no 12) et ceux possédant moins d'expérience dans leur fonction expriment un degré d'accord inférieur (tableau no 13).

2. L'autonomie des universités constituantes

Deux des énoncés de cette catégorie mettent en relation l'autonomie des constituantes et les possibilités d'innovation et de développement d'une conception originale de l'Université. Les deux autres abordent l'autonomie sous l'aspect de la motivation des décideurs et de la possibilité, pour les constituantes, de se doter d'un système de gestion

adapté. L'un de ces énoncés concerne par ailleurs l'influence du système de l'UQ sur le fonctionnement des constituantes¹²⁷.

En général, les répondants sont d'accord ou peu d'accord avec ces aspects liés à l'autonomie des constituantes (tableau no 17). Pour chacun des énoncés, le degré d'accord exprimé dépasse les 50%; il atteint même près de 72% lorsque l'autonomie est mise en relation avec la motivation des décideurs des constituantes (Q 63). Une majorité de répondants croit aussi que le système de l'UQ a beaucoup d'influence sur le fonctionnement des constituantes (Q 46). Ainsi donc, il y a une tendance à dire qu'il y a autrement mais en même temps beaucoup d'influence du système et de frustration de la part des décideurs du siège social.

Tableau 17
La perception de l'autonomie des constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
46.Le système de l'UQ a beaucoup d'influence sur le fonctionnement des constituantes	52,7	25,6	21,7	129
62.L'autonomie des constituantes est une source de frustration pour les décideurs du siège social	60,9	10,9	28,1	64
63.L'autonomie des décideurs des constituantes est une source de motivation pour eux	71,9	17,9	10,7	112
64.L'autonomie des constituantes est un un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	66,7	21,7	11,6	129
65.L'autonomie des constituantes leur permet de se doter d'un système de gestion adapté	57,3	27,9	15,3	124
66.L'autonomie des constituantes contribue à développer une conception originale de l'université	57,8	25,0	17,2	128
Moyenne	55,75	21,5	22,9	

¹²⁷ L'énoncé no 62 est analysé et interprété séparément. Le sens de ce dernier, de même que la perception particulière des répondants à ce sujet, justifient ce traitement particulier.

Selon le tableau no 18, les professeurs occupant des postes de gestion académique (catégorie no 3) se distinguent des répondants occupant des postes de cadre. En effet, ces derniers expriment un niveau d'accord moindre à tous les énoncés sauf celui relatif à l'influence du système de l'UQ. Par ailleurs, les cadres intermédiaires (catégorie no 2) se distinguent également en ce sens qu'ils perçoivent dans une très forte proportion que l'autonomie accordée aux décideurs est une source de motivation pour ces derniers (Q 63) et qu'elle peut contribuer à développer une conception originale de l'Université (Q 66).

Tableau 18

La perception de l'autonomie des constituantes
selon la fonction occupée dans les universités constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
46.Le système de l'UQ a beaucoup d'influence sur le fonctionnement des constituantes	46,2	38,5	15,4	13		1
	44,4	27,8	27,8	18		2
	53,8	23,7	22,6	93	124	3
62.L'autonomie des constituantes est une source de frustration pour les décideurs du siège social	62,5	00	37,5	8		1
	66,7	22,2	11,1	9		2
	64,3	11,9	23,8	42	59	3
63.L'autonomie des décideurs des constituantes est une source de motivation pour eux	75,0	16,70	8,3	12		1
	94,1	5,9	00.	17		2
	64,1	21,8	14,1	78	107	3
64.L'autonomie des constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	76,9	23,1	00	13		1
	70,6	29,4	00	17		2
	64,9	19,1	16,0	94	124	3
65.L'autonomie des constituantes leur permet de se doter d'un système de gestion adapté	92,3	7,7	00	13		1
	76,5	17,6	5,9	17		2
	49,4	32,6	18,0	89	119	3
66.L'autonomie des constituantes con- tribue à développer une conception originale de l'université	61,5	38,5	00	13		1
	88,2	5,9	5,9	17		2
	51,1	27,7	21,3	94	124	3
Moyenne	64,9	20,8	14,37			1
	64,15	18,3	17,72			2
	51,18	22,8	26,05			3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur.

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint.

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées.

Plus les répondants occupent un poste de niveau supérieur dans les constituantes, plus ils croient que l'autonomie des constituantes leur permet de se doter d'un système de gestion adapté (Q 65).

En ce qui a trait au niveau de formation des répondants (tableau no 19), nous pouvons remarquer que moins ces derniers sont scolarisés (catégorie no 1), plus ils consta-

Tableau 19

La perception de l'autonomie des constituantes
selon la scolarité des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
46.Le système de l'UQ a beaucoup d'influence sur le fonctionnement des constituantes	28,6 54,8 55,1	71,4 21,4 24,4	0 23,8 20,5	7 42 78	127	1 2 3
62.L'autonomie des constituantes est une source de frustration pour les décideurs du siège social	66,7 63,2 58,5	0 5,33 14,6	33,3 31,6 26,8	3 19 41	63	1 2 3
63.L'autonomie des décideurs des cons- tituantes est une source de motivation pour eux	83,3 73,7 68,2	0 21,1 18,2	16,7 5,37 13,6	6 38 66	110	1 2 3
64.L'autonomie des constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	50,0 67,4 66,7	33,3 17,4 24,0	16,7 15,2 9,3	6 46 75	127	1 2 3
65.L'autonomie des constituantes leur permet de se doter d'un système de gestion adapté	57,1 61,9 53,4	28,6 19,0 32,9	14,3 19,0 13,7	7 42 73	122	1 2 3
66.L'autonomie des constituantes con- tribue à développer une conception originale de l'université	42,9 57,8 58,1	57,1 20,0 25,7	0 22,2 16,2	7 45 74	126	1 2 3
Moyenne	49,2 57,87 54,72	31,73 17,37 23,3	19,07 24,8 21,97			1 2 3

1: 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle.

2: 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle.

3: 3e cycle complété.

tent que l'autonomie peut être une source de motivation pour les décideurs des constituantes (Q 63). Par contre, les répondants moins scolarisés (catégorie no 1) considèrent moins que l'autonomie puisse être un facteur d'innovation (Q 64), qu'elle puisse contribuer à développer une conception originale de l'Université (Q 66) et que le système de l'UQ influence le développement des constituantes (Q 46).

Le tableau no 20 démontre que les répondants possédant plus d'expérience dans leur fonction (catégorie no 3) croient moins que l'autonomie puisse être une source de moti-

Tableau 20

La perception de l'autonomie des constituantes
selon l'expérience des répondants dans leur fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
46.Le système de l'UQ a beaucoup d'influence sur le fonctionnement des constituantes	52,2 54,8 50,0	24,6 21,4 38,9	23,2 23,8 11,1	69 42 18	129	1 2 3
62.L'autonomie des constituantes est une source de frustration pour les décideurs du siège social	63,6 68,4 41,7	6,1 15,8 16,7	30,3 15,8 41,7	33 19 12	64	1 2 3
63.L'autonomie des décideurs des cons- tituantes est une source de motivation pour eux	75,4 71,1 58,8	19,3 15,8 17,6	5,3 13,2 23,5	57 38 17	112	1 2 3
64.L'autonomie des constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	60,3 74,4 72,2	29,4 11,6 16,7	10,3 14,0 11,1	68 43 18	129	1 2 3
65.L'autonomie des constituantes leur permet de se doter d'un système de gestion adapté	57,6 56,1 58,8	30,3 29,3 11,8	12,1 14,6 29,4	66 41 17	124	1 2 3
66.L'autonomie des constituantes con- tribue à développer une conception originale de l'université	54,4 66,7 50,0	32,4 16,7 16,7	13,2 16,7 33,3	68 42 18	128	1 2 3
Moyenne	55,0 56,48 55,25	23,68 18,43 19,73	21,28 26,12 25,02			1 2 3

- 1: de 0 à 2 ans d'expérience.
2: de 3 à 5 ans d'expérience.
3: 6 ans et plus d'expérience.

vation pour les décideurs des constituantes (Q 63). Ceux possédant entre 0 et 2 ans d'expérience (catégorie no 1) accordent moins d'importance à l'autonomie comme facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche (Q 64), tandis que ceux possédant entre 3 et 5 ans d'expérience (catégorie no 3) voient davantage l'autonomie comme étant un facteur de nature à développer une conception originale de l'Université (Q 66).

Selon le tableau no 21, les répondants possédant entre 6 et 11 ans d'expérience à l'emploi de l'Université du Québec (catégorie 2) expriment un degré d'accord moins élevé en

Tableau 21
La perception de l'autonomie des constituantes
selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
46.Le système de l'UQ a beaucoup d'influence sur le fonctionnement des constituantes	52,2 54,8 50,0	24,6 21,4 38,9	23,2 23,8 11,1	69 42 18	129	1 2 3
62.L'autonomie des constituantes est une source de frustration pour les décideurs du siège social	40,0 64,7 64,9	20,0 11,8 8,1	40,0 23,5 27,0	10 17 37	64	1 2 3
63.L'autonomie des décideurs des constituantes est une source de motivation pour eux	78,9 55,3 80,0	15,8 23,7 14,5	5,3 21,1 5,50	19 38 55	112	1 2 3
64.L'autonomie des constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	66,7 58,1 72,6	20,8 23,3 21,0	12,5 18,6 6,5	24 43 62	129	1 2 3
65.L'autonomie des constituantes leur permet de se doter d'un système de gestion adapté	62,5 58,1 54,4	20,8 23,30 33,3	17,7 18,6 12,3	24 43 57	124	1 2 3
66.L'autonomie des constituantes contribue à développer une conception originale de l'université	61,5 45,2 65,0	19,2 28,6 25,0	19,2 26,2 10,0	26 42 60	128	1 2 3
Moyenne	60,3 49,17 58,17	20,2 22,02 23,47	19,65 28,83 18,38			1 2 3

- 1: de 0 à 5 ans d'expérience.
2: de 6 à 11 ans d'expérience.
3: 12 ans et plus d'expérience.

ce qui touche l'autonomie comme source de motivation (Q 63) et accordent moins d'importance à l'autonomie comme facteur pouvant contribuer à développer une conception originale de l'Université (Q 66).

Le tableau no 22 indique que les répondantes perçoivent davantage le fait que l'autonomie accordée aux constituantes puisse contribuer à développer une conception originale de l'Université (Q 66).

Tableau 22

La perception de l'autonomie des constituantes
selon le sexe des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
46.Le système de l'UQ a beaucoup d'influence sur le fonctionnement des constituantes	52,4 53,8	27,2 19,2	20,4 26,9	103 26	129	Masc. Fém.
62.L'autonomie des constituantes est une source de frustration pour les décideurs du siège social	56,6 81,8	11,3 9,1	32,1 9,15	53 11	64	Masc. Fém.
63.L'autonomie des décideurs des consti- tuantes est une source de motivation pour eux	71,4 71,4	16,5 23,8	12,1 4,81	91 21	112	Masc. Fém.
64.L'autonomie des constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	65,7 70,4	23,5 14,8	10,8 14,8	102 27	129	Masc. Fém.
65.L'autonomie des constituantes leur permet de se doter d'un système de gestion adapté	58,2 53,8	27,6 26,9	14,3 19,2	98 26	124	Masc. Fém.
66.L'autonomie des constituantes con- tribue à développer une conception originale de l'université	54,5 70,4	28,7 11,1	16,8 18,5	101 27	128	Masc. Fém.
Moyenne	55,72 54,82	22,47 17,48	21,83 27,67			Masc. Fém.

Par ailleurs, les répondants dont les domaines de formation sont les sciences pures, les sciences de la santé et les sciences appliquées (catégorie no 3) sont moins portés à croire que l'autonomie des constituantes permet l'innovation en matière d'enseignement et de recherche (Q 64). De plus, ils considèrent moins que l'autonomie puisse permettre aux constituantes de se doter d'un système de gestion adapté (Q 65) (tableau no 23). Enfin, les répondants de la catégorie no 2 accordent moins d'importance à l'autonomie comme source de motivation pour les décideurs des constituantes (Q 63).

Tableau 23

La perception de l'autonomie des constituantes
selon le domaine de formation des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
46.Le système de l'UQ a beaucoup d'influence sur le fonctionnement des constituantes	57,1 51,5 51,4	25,0 25,8 25,7	17,9 22,7 22,9	28 66 35	129	1 2 3
62.L'autonomie des constituantes est une source de frustration pour les décideurs du siège social	60,0 66,7 50,0	20,0 5,6 16,7	20,0 27,8 33,3	10 36 18	64	1 2 3
63.L'autonomie des décideurs des cons- tituantes est une source de motivation pour eux	78,3 66,7 75,0	21,7 19,3 12,5	0 14,0 12,5	23 57 32	112	1 2 3
64.L'autonomie des constituantes est facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	70,4 71,2 55,6	18,5 18,2 30,6	11,1 10,6 13,9	27 66 36	129	1 2 3
65.L'autonomie des constituantes leur permet de se doter d'un système de gestion adapté	57,1 61,5 48,4	35,7 21,5 32,3	7,10 16,9 19,4	28 65 31	124	1 2 3
66.L'autonomie des constituantes con- tribue à développer une conception originale de l'université	57,1 53,7 66,7	28,6 29,9 12,1	14,3 16,4 21,2	28 67 33	128	1 2 3
Moyenne	56,67 55,4 55,07	24,92 20,1 21,65	18,4 24,55 23,32			1 2 3

1: arts, lettres, éducation.

2: sciences humaines et administratives.

3: sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées.

En conclusion, les répondants sont d'accord ou peu d'accord avec les aspects reliés à l'autonomie des constituantes mentionnés dans cette catégorie. Une majorité d'entre eux croit que cette autonomie peut avoir des effets que nous pourrions qualifier de bénéfique sur le fonctionnement des constituantes. Près de 53% de ces derniers croient que le système de l'UQ influence le fonctionnement des constituantes.

En regard des caractéristiques personnelles des répondants, nous constatons très peu de tendances différentes. Il faut noter, cependant, que, dans tous les cas, les professeurs occupant des postes de gestion académique perçoivent moins d'autonomie. Les cadres supérieurs, eux, ont tendance à exprimer un degré d'accord supérieur à la majorité de ces énoncés.

Énoncé no 62

L'énoncé no 62, le seul de cette catégorie dont le sens soit négatif, est l'objet d'un degré d'accord des répondants de près de 61%¹²⁸. Majoritairement, donc, ceux-ci perçoivent l'autonomie accordée aux constituantes comme une source de frustration pour les décideurs du siège social.

La mise en relation de cet énoncé avec les caractéristiques personnelles des répondants permet de constater certaines tendances différentes. D'abord, les répondantes y expriment un degré d'accord supérieur à celui des répondants (tableau no 22). Ensuite, les répondants dont la formation appartient aux sciences pures, sciences de la santé ou sciences appliquées sont moins d'accord avec cet énoncé que ceux possédant d'autres types de

¹²⁸ Les répondants qui se sont prononcés sur cet énoncé sont peu nombreux (N=64 sur une possibilité de 139). Le fait que la très grande majorité des répondants proviennent des universités constituantes (96,4%) et qu'ils occupent des postes situés au bas de la structure administrative expliquent sans doute cette méconnaissance, par une majorité de répondants, de l'état de frustration potentielle des décideurs du siège social.

formation (tableau no 23). Enfin, les répondants possédant beaucoup d'expérience dans leur fonction (tableau no 20) et ceux possédant moins d'expérience à l'emploi de l'Université du Québec (tableau no 21) expriment un niveau d'accord plus important.

En résumé, si l'on se réfère au contenu théorique élaboré précédemment, la perception des répondants à propos de l'autonomie des constituantes correspond aux caractéristiques d'une structure divisionnalisée.

En effet, le système de l'Université du Québec étant une structure divisionnalisée regroupant un certain nombre de bureaucraties professionnelles, la décentralisation au profit des constituantes est importante et favorise évidemment l'autonomie des unités (Mintzberg (1982); Divay (1979); Hand (1981); Brassard et Ouellet (1983); Paquin (1977)).

Par ailleurs, Hand (1981) mentionne qu'un objet de discussion importante à l'origine des organisations à unités multiples est l'augmentation de l'autonomie. L'étude de ce dernier démontre que le curriculum, le personnel et l'administration sont des domaines perçus comme étant propice à une grande autonomie dans ce type de structure.

Ce degré d'autonomie perçu peut être mis en relation avec la perception des répondants au niveau de la coordination. Le lecteur se souviendra que l'étude du thème précédent a mis en relief des aspects problématiques perçus à ce sujet au niveau des relations entre les unités et au niveau des relations entre le centre et les unités. L'autonomie de ces dernières peut être une explication de ces phénomènes; elle peut également expliquer la perception des répondants en regard de la frustration des décideurs du siège social (Q 62).

3. La capacité des constituantes de répondre à leurs besoins

Quatre énoncés de cette catégorie mettent en relation le niveau d'autonomie des constituantes et leur performance en matière de gestion de programmes, des ressources financières, de recherche et de développement. D'autres énoncés mettent en relief certaines capacités des constituantes en regard de possibilités telles que la définition d'une infrastructure adéquate, la coordination du fonctionnement, le contrôle de la performance et la formulation d'objectifs propres.

En général, les répondants sont plutôt d'accord avec l'ensemble des énoncés de cette catégorie. Le tableau no 24 indique un degré d'accord qui dépasse les 50% dans le cas de presque tous les énoncés.

Une très forte majorité de répondants est d'accord avec la possibilité, pour les constituantes, de formuler des objectifs qui leur sont propres (Q 71). Par contre, les répondants sont très partagés en ce qui a trait aux moyens dont disposent les constituantes pour coordonner leur fonctionnement (Q 16).

Le tableau 25 illustre certaines tendances différentes selon la fonction occupée dans les constituantes par les répondants. Moins les répondants occupent un poste de niveau supérieur, moins ils considèrent que leur constituante dispose d'un niveau d'autonomie suffisant lui permettant d'assurer une bonne gestion de ses programmes d'enseignement (Q 38) et de son développement (Q 41), d'une part, et de formuler des objectifs qui lui sont propres (Q 71), d'autre part.

Les professeurs occupant des postes de gestion académique (catégorie no 3) se distinguent particulièrement. En effet, ces derniers expriment un degré d'accord inférieur aux

énoncés qui mettent en relation l'autonomie des constituantes et la gestion de leurs programmes d'enseignement (Q 38), l'utilisation de leurs ressources financières (Q 9), la gestion de leur fonction "recherche" (Q 40) et leur développement (Q 41).

Tableau 24
La perception de la capacité des constituantes
de répondre à leurs besoins

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
12.Les constituantes peuvent se doter d'une infrastructure adéquate	58,5	19,3	22,2	135
16.Le système de l'UQ donne aux constituantes les moyens de coordonner leur fonctionnement	35,4	35,4	29,1	127
35.Le système de l'UQ permet aux constituantes de contrôler leur performance	50,4	21,1	28,5	123
38.L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer une bonne gestion des programmes d'enseignement	57,0	24,4	18,5	135
39.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant une bonne utilisation de leurs ressources financières	42,3	27,6	30,1	123
40.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant une bonne gestion de la fonction "recherche"	62,9	21,0	16,1	124
41.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant d'assurer leur développement	47,0	24,6	28,4	134
71.Les constituantes ont la possibilité de formuler des objectifs qui leur sont propres	73,5	20,6	5,9	136
Moyenne	53,38	24,25	22,35	

Tableau 25

La perception de la capacité des constituantes
de répondre à leurs besoins selon la fonction
occupée dans les universités constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
12.Les constituantes peuvent se doter d'une infrastructure adé- quate	61,5 72,2 53,5	15,4 27,8 19,2	23,1 00, 27,3	13 18 99	130	1 2 3
16.Le système de l'UQ donne aux constituantes les moyens de coordon- ner leur fonctionnement	30,8 33,3 34,1	38,50 38,9 35,2	30,8 27,80 30,8	13 18 91	122	1 2 3
35.Le système de l'UQ permet aux constituantes de contrôler leur perfor- mance	69,2 37,5 48,3	00 31,3 22,5	30,8 31,3 29,2	13 16 89	118	1 2 3
38.L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer une bonne gestion des programmes d'enseignement	84,6 72,2 48,5	00, 22,2 29,3	15,4 5,6 22,2	13 18 99	130	1 2 3
39.Les constituantes disposent d'un ni- veau d'autonomie leur permettant une bonne utilisation de leurs ressources financières	61,5 62,5 32,6	7,7 25,0 32,6	30,8 12,5 34,8	13 16 89	118	1 2 3
40.Les constituantes disposent d'un ni- veau d'autonomie leur permettant une bonne gestion de la fonction "recherche"	76,9 86,7 54,9	15,4 6,7 25,3	7,78 6,7 19,8	13 15 91	119	1 2 3
41.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant d'assurer leur développement	69,2 55,6 40,8	7,7 33,3 25,5	23,1 11,1 33,7	13 18 98	129	1 2 3
71.Les constituantes ont la possibilité de formuler des objectifs qui leur sont propres	84,6 83,3 70,0	15,4 11,1 23,0	00 5,6 7,02	13 18 100	131	1 2 3
Moyenne	67,29 62,91 47,84	12,51 24,54 26,58	20,22 12,58 25,60			1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur.

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint.

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées.

Quant aux cadres supérieurs des constituantes (catégorie no 1), ils constatent davantage les possibilités des constituantes de contrôler leur propre performance (Q 35).

En tenant compte du niveau de scolarité des répondants (tableau no 26), nous constatons que les répondants les moins scolarisés¹²⁹, ceux détenant un diplôme de premier cycle ou une scolarité de 2e cycle (catégorie no 1), croient très majoritairement que les consti-

Tableau 26
La perception de la capacité des constituantes
de répondre à leurs besoins
selon la scolarité des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
12. Les constituantes peuvent se doter d'une infrastructure adéquate	71,4 56,5 58,8	14,3 21,7 18,8	14,3 21,7 22,5	7 46 80	133	1 2 3
16. Le système de l'UQ donne aux constituantes les moyens de coordonner leur fonctionnement	14,3 34,8 37,5	57,1 41,3 30,6	28,6 23,9 31,9	7 46 72	125	1 2 3
35. Le système de l'UQ permet aux constituantes de contrôler leur performance	66,7 55,8 47,2	33,3 14,0 23,6	0 30,2 29,2	6 43 72	121	1 2 3
38. L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer une bonne gestion des programmes d'enseignement	71,4 55,3 57,0	28,6 21,3 25,3	0 23,4 17,7	7 47 79	133	1 2 3
39. Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant une bonne utilisation de leurs ressources financières	66,7 51,2 36,1	16,7 16,3 33,3	16,7 32,6 30,6	6 43 72	121	1 2 3
40. Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant une bonne gestion de la fonction "recherche"	60,0 71,8 59,0	20,0 10,3 25,6	20,0 17,9 15,4	5 39 78	122	1 2 3
41. Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant d'assurer leur développement	71,4 51,1 43,8	28,6 20,0 26,3	0 28,9 30,0	7 45 80	132	1 2 3
71. Les constituantes ont la possibilité de formuler des objectifs qui leur sont propres	71,4 80,9 70,0	28,6 12,8 23,8	0 6,4 6,30	7 47 80	134	1 2 3
Moyenne	61,66 57,18 51,18	28,40 19,71 25,91	9,95 23,13 22,95			1 2 3

- 1: 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle:
2: 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle:
3: 3e cycle complété:

¹²⁹ Il nous faut nuancer les résultats de cette catégorie puisque seulement 7 répondants en font partie.

tuantes peuvent se doter d'une infrastructure adéquate (Q 12). Ces derniers considèrent davantage que les constituantes possèdent un niveau d'autonomie suffisant au chapitre de la gestion de leurs programmes d'enseignement (Q 38), de l'utilisation de leurs ressources financières (Q 39) et de leur développement (Q 41). Par contre, ces répondants pensent, dans une faible proportion, que les constituantes disposent de moyens pour coordonner leur fonctionnement (Q 16).

L'expérience des répondants dans leur fonction (tableau no 27) démontre que les répondants possédant entre 3 et 5 ans d'expérience (catégorie no 2) sont moins portés à croire que le système de l'UQ donne aux constituantes la possibilité de contrôler leurs propres performances (Q 35) et perçoivent d'ailleurs moins d'autonomie des constituantes en regard de leur développement (Q 41). Les répondants possédant 5 ans et plus d'expérience dans leur fonction (catégorie no 3) perçoivent moins la possibilité, pour les constituantes, de se doter d'une infrastructure adéquate (Q 12).

En ce qui touche l'expérience à l'emploi de l'Université du Québec, le tableau no 28 indique que les répondants possédant peu d'expérience (catégorie no 1) perçoivent davantage les possibilités de contrôle et de coordination des constituantes (Q 16 et Q 35) et évaluent davantage le degré d'autonomie des constituantes au point de vue de la gestion des programmes d'enseignement et de la fonction "recherche" (Q 38 et Q 40).

Les répondants dont les domaines de formation sont en arts, en lettres ou en éducation (catégorie no 1) (tableau no 29) expriment un degré d'accord moindre lorsque l'autonomie des constituantes est mise en relation avec la gestion des programmes d'enseignement (Q 38) et la gestion de la fonction "recherche" (Q 40).

Tableau 27

La perception de la capacité des constituantes
de répondre à leurs besoins
selon l'expérience des répondants dans leur fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
12.Les constituantes peuvent se doter d'une infrastructure adé- quate	63,0 56,8 44,4	17,8 20,5 22,2	19,2 22,7 33,3	73 44 18	135	1 2 3
16.Le système de l'UQ donne aux constituantes les moyens de coordon- ner leur fonctionnement	37,3 31,0 38,9	34,3 42,9 22,2	28,4 26,2 38,9	67 42 18	127	1 2 3
35.Le système de l'UQ permet aux constituantes de contrôler leur perfor- mance	55,2 30,8 76,5	14,9 38,5 5,9	29,9 30,8 17,6	67 39 17	123	1 2 3
38.L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer une bonne gestion des programmes d'enseignement	62,2 48,8 55,6	23,0 27,9 22,2	14,9 23,3 22,2	74 43 18	135	1 2 3
39.Les constituantes disposent d'un ni- veau d'autonomie leur permettant une financières	42,4 40,0 47,1	31,8 27,5 11,8	25,8 32,5 41,2	66 40 17	123	1 2 3
40.Les constituantes disposent d'un ni- veau d'autonomie leur permettant une bonne gestion de la fonction "recherche"	67,6 53,8 64,7	17,6 25,6 23,5	14,7 20,5 11,8	68 39 17	124	1 2 3
41.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant d'assurer leur développement	54,8 32,6 50,0	19,2 27,9 38,9	26,0 39,5 11,1	73 43 18	134	1 2 3
71.Les constituantes ont la possibilité de formuler des objectifs qui leur sont propres	74,7 69,8 77,8	17,3 25,6 22,2	8,0 4,7 00,	75 43 18	136	1 2 3
Moyenne	57,15 45,45 56,88	21,99 29,55 21,11	20,86 25,03 22,01			1 2 3

1: de 0 à 2 ans d'expérience.

2: de 3 à 5 ans d'expérience.

3: 6 ans et plus d'expérience.

Tableau 28

La perception de la capacité des constituantes
de répondre à leurs besoins
selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
12.Les constituantes peuvent se doter d'une infrastructure adé- quate	69,2 53,3 57,8	11,5 15,6 25,0	19,2 31,1 17,2	26 45 64	135	1 2 3
16.Le système de l'UQ donne aux constituantes les moyens de coordon- ner leur fonctionnement	56,5 31,8 30,0	26,1 40,9 35,0	17,4 27,3 35,0	23 44 60	127	1 2 3
35.Le système de l'UQ permet aux constituantes de contrôler leur perfor- mance	70,8 53,7 39,7	12,5 19,5 25,9	16,7 26,8 34,5	24 41 58	123	1 2 3
38.L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer une bonne gestion des programmes d'enseignement	73,1 60,0 48,4	15,4 24,40 28,1	11,5 15,6 23,4	26 45 64	135	1 2 3
39.Les constituantes disposent d'un ni- veau d'autonomie leur permettant une bonne utilisation de leurs ressources financières	52,2 41,9 38,6	30,4 30,2 24,6	17,4 27,9 36,8	23 43 57	123	1 2 3
40.Les constituantes disposent d'un ni- veau d'autonomie leur permettant une bonne gestion de la fonction "recherche"	76,0 61,0 58,6	12,0 19,5 25,9	12,0 19,5 15,5	25 41 58	124	1 2 3
41.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant d'assurer leur développement	58,6 50,0 39,3	17,2 18,2 32,8	24,1 31,8 27,9	29 44 61	134	1 2 3
71.Les constituantes ont la possibilité de formuler des objectifs qui leur sont propres	82,1 71,1 71,4	14,3 20,0 23,8	3,64 8,99 4,88	28 45 63	136	1 2 3
Moyenne	67,31 52,85 47,98	17,42 23,54 27,64	15,24 23,61 24,39			1 3 3

- 1: de 0 à 5 ans d'expérience.
2: de 6 à 11 ans d'expérience.
3: 12 ans et plus d'expérience.

Tableau 29

La perception de la capacité des constituantes
de répondre à leurs besoins
selon le domaine de formation des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
12.Les constituantes peuvent se doter d'une infrastructure adé- quate	70,0 52,2 61,1	23,3 13,0 27,8	6,7 34,8 11,1	30 69 36	135	1 2 3
16.Le système de l'UQ donne aux constituantes les moyens de coordonner leur fonctionnement	27,6 35,4 42,4	41,4 32,3 36,4	31,0 32,3 21,2	29 65 33	127	1 2 3
35.Le système de l'UQ permet aux constituantes de contrôler leur perfor- mance	42,3 47,6 61,8	11,5 25,4 20,6	46,2 27,0 17,6	26 63 34	123	1 2 3
38.L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer une bonne gestion des programmes d'enseignement	44,8 61,4 58,3	34,5 20,0 25,0	20,7 18,6 16,7	29 70 36	135	1 2 3
39.Les constituantes disposent d'un ni- veau d'autonomie leur permettant une bonne utilisation de leurs ressources financières	39,3 41,5 46,7	21,4 27,7 33,3	39,3 30,8 20,0	28 65 30	123	1 2 3
40.Les constituantes disposent d'un ni- veau d'autonomie leur permettant une bonne gestion de la fonction "recherche"	51,9 66,2 65,6	18,5 20,0 25,0	29,6 13,8 9,46	27 65 32	124	1 2 3
41.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant d'assurer leur développement	45,2 54,3 33,3	12,9 21,4 42,4	41,9 24,3 24,2	31 70 33	134	1 2 3
71.Les constituantes ont la possibilité de formuler des objectifs qui leur sont propres	72,4 76,1 69,4	24,1 16,9 25,0	3,4 7,0 5,6	29 71 36	136	1 2 3
Moyenne	49,19 54,34 54,83	23,45 22,09 29,44	27,35 23,58 15,73			1 2 3

1: arts, lettres, éducation.

2: sciences humaines et administratives.

3: sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées.

Les répondants formés en sciences pures, en sciences de la santé et en sciences appliquées (catégorie no 3) considèrent davantage les possibilités des constituantes de contrôler leurs performances (Q 35).

Enfin, le tableau no 30 démontre que la perception des répondants varie très peu selon qu'ils sont de sexe masculin ou féminin. Néanmoins, les répondants perçoivent davantage que les répondantes la possibilité, pour les constituantes, de formuler des objectifs qui leur sont propres (Q 71).

Tableau 30

La perception de la capacité des constituantes
de répondre à leurs besoins selon le sexe

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
12. Les constituantes peuvent se doter d'une infrastructure adéquate	59,4 55,2	17,9 24,1	22,6 20,7	106 29	135	Masc. Fém.
16. Le système de l'UQ donne aux constituantes les moyens de coordonner leur fonctionnement	37,0 29,6	33,0 44,4	30,0 25,9	100 27	127	Masc. Fém.
35. Le système de l'UQ permet aux constituantes de contrôler leur performance	51,5 46,2	17,5 34,6	30,9 19,2	97 26	123	Masc. Fém.
38. L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer une bonne gestion des programmes d'enseignement	55,8 61,3	24,0 25,8	20,2 12,9	104 31	135	Masc. Fém.
39. Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant une bonne utilisation de leurs ressources financières	41,8 44,0	28,6 24,0	29,6 32,0	98 25	123	Masc. Fém.
40. Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant une bonne gestion de la fonction "recherche"	63,5 60,7	24,0 10,7	12,5 28,6	96 28	124	Masc. Fém.
41. Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant d'assurer leur développement	45,6 51,6	27,2 16,1	27,2 32,3	103 31	134	Masc. Fém.
71. Les constituantes ont la possibilité de formuler des objectifs qui leur sont propres	76,2 64,5	18,1 29,0	5,7 6,5	105 31	136	Masc. Fém.
Moyenne	53,85 51,64	23,79 26,09	22,34 22,26			Masc. Fém.

En résumé, les répondants sont plutôt d'accord avec les énoncés relatifs à la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins. Ils sont cependant partagés lorsqu'il est fait mention des moyens donnés aux constituantes pour coordonner leur fonctionnement (Q 16).

Si l'on tient compte des caractéristiques personnelles des répondants, deux tendances se manifestent. En effet, les répondants moins scolarisés semblent percevoir davantage d'autonomie des constituantes au point de vue de la gestion de leurs ressources financières, de leurs programmes d'enseignement et de leur développement.

Les enseignants occupant des postes de gestion académique (catégorie 3) se distinguent particulièrement des autres répondants: ils expriment un degré d'accord inférieur aux énoncés qui mettent en relation, d'une part, l'autonomie des constituantes et d'autre part, la gestion de leurs programmes d'enseignement (Q 38), l'utilisation de leurs ressources financières (Q 39), la gestion de leur fonction "recherche" (Q 40) et leur développement (Q 41).

De plus, dans le cas des répondants occupant des postes de niveau inférieur dans les constituantes, ils considèrent moins, pour les constituantes, la possibilité d'une bonne gestion de leurs programmes d'enseignement, leur possibilité de développement et leur possibilité de formuler des objectifs qui leur sont propres.

Par contre, dans certains cas, les répondants moins scolarisés et ceux possédant moins d'expérience à l'emploi de l'UQ ont tendance à exprimer des degrés d'accord plus importants.

La tendance exprimée par les répondants concernant la possibilité, pour les constituantes, de répondre à leurs besoins correspond à plusieurs caractéristiques reliées aux concepts pertinents à l'étude d'un type d'organisation tel que le système de l'Université du Québec.

La capacité des constituantes de répondre à leurs besoins est très reliée au phénomène de la décentralisation et, donc, à l'autonomie dont dispose ces dernières. Selon Mintzberg (1982), ce type de structure étant en principe fortement décentralisé au profit des unités, une autonomie et une latitude de décision devraient être laissées à ces dernières. Cette importante décentralisation nous porte à croire, à l'instar de Paquin (1977), que les unités (constituantes) possèdent l'autorité, le pouvoir, la responsabilité et les moyens correspondants.

Comme nous l'avons mentionné, l'énoncé faisant état de la coordination du fonctionnement des constituantes (Q 16) est l'objet d'un degré d'accord moindre. Cette opinion très partagée peut sans doute se situer dans le contexte plus large des problèmes de coordination de ce type d'organisation, comme l'ont souligné de nombreux auteurs (Brassard et Ouellet (1983); Mintzberg (1982); Gélinas (1975); Paquin (1977)). Ce type de problème semble relié à la bureaucratie professionnelle et à la structure divisionnalisée.

L'énoncé concernant l'autonomie des constituantes en matière de gestion financière (Q 39) est, lui aussi, l'objet d'opinions partagées. A ce sujet, Hand (1981) constate que pour quatre catégories de répondants regroupés selon leur perception globale de l'autonomie dans des organisations à unités multiples, la fonction "finance" est celle qui reçoit toujours la cote d'autonomie la plus faible.

Enfin, on se souviendra qu'une très forte majorité de répondants perçoit la possibilité, pour les constituantes, de formuler leurs propres objectifs (Q 71). En plus de correspondre à certains attributs d'une structure décentralisée, cette opinion semble rejoindre celle de Kochen (1980) qui relie le concept de décentralisation aux notions de démocratisation, d'auto-détermination, d'idéologie, de croyance et de valeurs. Dans le même sens, Divay (1977) souligne que la décentralisation implique une volonté d'emprise des gens à la base.

4. La juridiction des composantes

Plus spécifiquement, les questions de cette catégorie visent à obtenir, entre autres, des informations sur la clarté de la juridiction des constituantes en regard de celle du siège social et sur la clarté de la juridiction des constituantes entre elles ou avec le système de l'UQ¹³⁰.

Comme l'indique le tableau no 31, les répondants ont une opinion très partagée si l'on considère l'ensemble des énoncés; les opinions sont cependant relativement polarisées dans le cas de chacun des énoncés.

Majoritairement, les répondants ne croient pas que les constituantes interviennent dans des matières qui sont sous la responsabilité du siège social (Q 18)¹³¹ et qu'elles s'en remettent au siège social pour résoudre les problèmes importants (Q74).

¹³⁰ Les énoncés relatifs à la clarté de la juridiction des constituantes par rapport à celle du siège social portent sur la responsabilité des matières et la résolution des problèmes. Quant à ceux qui ont trait à la clarté de la juridiction entre les constituantes ou entre les constituantes et le système de l'UQ, ils renvoient au développement des programmes et des "champs", à la mission et aux buts du système de l'UQ et des constituantes, aux territoires à desservir et aux programmes d'études à offrir.

¹³¹ Seulement 101 répondants sur une possibilité de 139 se sont prononcés sur l'énoncé no 18. Ce taux de réponses peu élevé peut s'expliquer par le fait qu'une majorité importante de nos répondants occupent des postes de gestion académique dans les constituantes (catégorie no 3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programme d'études avancées). On peut supposer que ces intervenants disposent de moins d'informations au chapitre des matières relevant de la responsabilité formelle du siège social et de celles relevant de la responsabilité formelle des constituantes.

Tableau 31
La perception de la juridiction des composantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
18.Les constituantes interviennent dans des matières qui sont sous la responsabilité du siège social	20,8	16,8	62,4	101
21.Il existe une "concurrence" entre les buts et la mission du système de l'UQ et ceux des constituantes	56,2	14,6	29,2	130
22.Les constituantes tentent de s'accaparer les programmes et les champs des autres constituantes	14,6	14,6	70,8	130
67.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux territoires à desservir	65,4	16,8	17,8	107
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes d'études à offrir	62,2	19,3	18,5	119
74.Les constituantes s'en remettent au siège social pour régler des problèmes qui relèvent de leur juridiction	4,9	10,7	84,4	122
Moyenne	37,35	15,47	47,18	

A propos de la juridiction entre les constituantes, la tendance des répondants semble contraire à celle évoquée plus haut. En effet, ceux-ci constatent majoritairement des ambiguïtés de juridiction en ce qui a trait aux territoires à desservir (Q 67) et aux programmes d'études à offrir (Q 68), ainsi qu' une "concurrence" entre les buts et la mission du système de l'UQ et ceux des constituantes (Q 21)¹³². Les conflits de juridiction semblent se situer davantage au niveau des relations entre les constituantes.

¹³² Il nous faut nuancer le sens des réponses pour cet énoncé, puisque, comme il a été défini dans notre instrument, le terme "système de l'Université du Québec" désigne l'ensemble du réseau de l'Université du Québec, c'est-à-dire le siège social, les unités constituantes et leurs infrastructures respectives, de même que la loi, les règlements généraux et les normes qui les régissent. La "concurrence" entre les buts et la mission du système de l'UQ et les buts et la mission d'une constituante peut donc être interprétée comme une concurrence entre une constituante et les autres constituantes, ou encore comme une concurrence entre une constituante et l'ensemble du système environnant (les autres établissements et le siège social).

Par contre, les répondants expriment très majoritairement leur désaccord à l'égard de l'énoncé faisant état de la possibilité qu'une constituante tente de s'accaparer des programmes et des "champs" appartenant à d'autres constituantes (Q 22).

Aux yeux des répondants, donc, il existe une certaine incertitude liée à la juridiction concernant certains aspects du fonctionnement. Cette incertitude est certes significative, mais ne semble pas provoquer de luttes entre les constituantes pour s'accaparer des programmes et des "champs".

En ce qui a trait à la fonction occupée par les répondants dans les constituantes, on note que plus ces derniers occupent des postes de niveau supérieur, moins ils sont d'accord avec les différents énoncés précités (tableau 32). Cette tendance se maintient partout, sauf dans le cas de l'énoncé faisant état de la possibilité, pour les constituantes, d'intervenir dans des matières relevant du siège social (Q 18). En effet, les enseignants occupant des postes de gestion considèrent très peu probable cette possibilité.

En somme, les répondants occupant des postes de niveau supérieur dans les constituantes semblent donc percevoir moins de conflits de juridiction. D'un point de vue plus spécifique, les cadres supérieurs des constituantes (catégorie no 1) perçoivent moins la "concurrence" entre les buts et la mission du système de l'UQ et ceux des constituantes (Q 21) et constatent moins d'ambiguïté de juridiction en ce qui a trait aux territoires à desservir (Q 67) et aux programmes d'études à offrir (Q 68).

Tableau 32

La perception de la juridiction des composantes
selon la fonction occupée dans les universités constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
18.Les constituantes interviennent dans des matières qui sont sous la res- ponsabilité du siège social	30,8 37,5 16,4	30,8 18,8 14,9	38,5 43,8 68,7	13 16 67	96	1 2 3
21.Il existe une "concurrence" entre les buts et la mission du système de l'UQ et ceux des constituantes	41,7 61,1 56,8	8,3 16,7 15,8	50,0 22,2 27,4	12 18 95	125	1 2 3
22.Les constituantes tentent de s'accaparer les programmes et les champs des autres constituantes	7,7 11,8 14,7	23,1 00 13,7	69,2 88,2 71,6	13 17 95	125	1 2 3
67.Il existe des ambiguïtés de juridic- tion entre les constituantes en ce qui a trait aux territoires à desservir	46,2 68,8 68,5	7,7 12,5 17,8	46,2 18,8 13,7	13 16 73	102	1 2 3
68.Il existe des ambiguïtés de juridic- tion entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes d'études à offrir	27,3 47,1 70,9	9,1 29,4 17,4	63,6 23,5 11,6	11 17 86	114	1 2 3
74.Les constituantes s'en remettent au siège social pour régler des problèmes qui relèvent de leur juridiction	00 00 7,0	7,7 5,6 11,6	92,3 94,4 81,4	13 18 86	117	1 2 3
Moyenne	25,62 37,72 39,05	14,45 13,83 15,20	29,97 48,48 45,73			1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur.

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint.

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées.

Par ailleurs, le tableau no 33 indique que les répondants moins scolarisés (ceux possédant un diplôme de premier cycle ou une scolarité de 2e cycle (catégorie no 1)¹³³ constatent qu'il existe très peu d'ambiguïté de juridiction, en ce qui touche les territoires à desservir (Q 67) et les programmes d'études à offrir (Q 68).

¹³³ Il nous faut nuancer ces résultats, puisque les répondants de cette catégorie sont au nombre de 7 seulement.

Tableau 33

La perception de la juridiction des composantes
selon la scolarité des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
18.Les constituantes interviennent dans des matières qui sont sous la responsabilité du siège social	16,7 14,3 25,4	16,7 22,9 13,6	66,7 62,9 61,0	6 35 59	100	1 2 3
21.Il existe une "concurrence" entre les buts et la mission du système de l'UQ et ceux des constituantes	42,9 62,8 52,6	14,3 9,3 17,9	42,9 27,9 29,5	7 43 78	128	1 2 3
22.Les constituantes tentent de s'accaparer les programmes et les champs des autres constituantes	14,3 20,5 11,7	28,6 11,4 14,3	57,1 68,2 74,0	7 44 77	128	1 2 3
67.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux territoires à desservir	16,7 75,0 64,1	50,0 11,1 17,2	33,3 13,9 18,8	6 36 64	106	1 2 3
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes d'études à offrir	16,7 61,5 66,7	50,0 12,8 20,8	33,3 25,6 12,5	6 39 72	117	1 2 3
74.Les constituantes s'en remettent au siège social pour régler des problèmes qui relèvent de leur juridiction	00,0 7,5 4,1	28,6 10,0 9,6	71,4 82,5 86,3	7 40 73	120	1 2 3
Moyenne	17,88 40,27 37,43	31,37 12,92 15,57	50,78 46,83 47,02			1 2 3

1: 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle.

2: 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle.

3: 3e cycle complété.

En général, les répondants possédant plus d'expérience dans leur fonction (catégorie no 3, tableau no 34) perçoivent moins de problèmes reliés à la juridiction des composantes. A l'instar des cadres supérieurs des constituantes, ces derniers constatent moins de "concurrence" entre le système de l'UQ et les constituantes au point de vue de leurs

buts et de leur mission respectifs (Q 21) et moins d'ambiguïté de juridiction au chapitre des territoires à desservir (Q 67) et des programmes d'études à offrir (Q 68).

Tableau 34

La perception de la juridiction des composantes
selon l'expérience des répondants dans leur fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
18.Les constituantes interviennent dans des matières qui sont sous la res- ponsabilité du siège social	18,9 22,6 23,5	13,2 19,4 23,5	67,9 58,1 52,9	53 31 17	101	1 2 3
21.Il existe une "concurrence" entre les but et la mission du système de l'UQ et ceux des constituantes	56,9 62,5 38,9	12,5 17,5 16,7	30,6 20,0 44,4	72 40 18	130	1 2 3
22.Les constituantes tentent de s'accaparer les programmes et les champs des autres constituantes	16,4 15,4 5,6	13,7 12,8 22,2	69,9 71,8 72,2	73 39 18	130	1 2 3
67.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux territoires à desservir	67,2 69,7 50,0	15,5 18,2 18,8	17,2 12,1 31,3	58 33 16	107	1 2 3
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes d'études à offrir	66,7 64,9 37,5	15,2 21,6 31,3	18,2 13,5 31,3	66 37 16	119	1 2 3
74.Les constituantes s'en remettent au siège social pour régler des problèmes qui relèvent de leur juridiction	4,7 7,5 00	9,4 10,0 16,7	85,9 82,5 83,3	64 40 18	122	1 2 3
Moyenne	38,47 40,43 25,92	13,25 16,58 21,53	48,28 43,0 52,57			1 2 3

1: de 0 à 2 ans d'expérience.

2: de 3 à 5 ans d'expérience.

3: 6 ans et plus d'expérience.

Si l'on tient compte de la variable "sexe", le tableau no 35 démontre que les répondants ne croient pas, et ce, dans une forte proportion, que les constituantes interviennent dans des matières qui sont sous la responsabilité du siège social (Q 18). Pour leur part, les répondantes perçoivent davantage qu'il puisse exister des ambiguïtés de

juridiction au point de vue des territoires à desservir (Q 67) et des programmes d'étude à offrir (Q 68).

Tableau 35
La perception de la juridiction des composantes
selon le sexe

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
18.Les constituantes interviennent dans des matières qui sont sous la responsabilité du siège social	18,3 31,6	14,6 26,3	67,1 42,1	82 19	101	Masc. Fém.
21.Il existe une "concurrence" entre les buts et la mission du système de l'UQ et ceux des constituantes	54,0 63,3	13,0 20,0	33, 16,7	100 30	130	Masc. Fém.
22.Les constituantes tentent de s'accaparer les programmes les champs des autres constituantes	15,0 13,3	15,0 13,3	70,0 73,3	100 30	130	Masc. Fém.
67.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux territoires à desservir	62,2 82,4	17,8 11,8	20 5,9	90 17	107	Masc. Fém.
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes d'études à offrir	59,1 73,1	20,4 15,4	20,4 11,5	93 26	119	Masc. Fém.
74.Les constituantes s'en remettent au siège social pour régler des problèmes qui relèvent de leur juridiction	5,2 4,0	10,3 12,0	84,5 84,0	97 25	122	Masc. Fém.
Moyenne	35,63 44,62	15,18 16,47	49,17 38,92			Masc. Fém.

Considérant maintenant le domaine de formation des répondants (tableau no 36), on remarque que les variations sont peu importantes. Les individus en sciences pures, en sciences de la santé ou en sciences appliquées (catégorie no 3) sont moins nombreux à constater des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui concerne les territoires à desservir (Q 67).

Tableau 36

La perception de la juridiction des composantes
selon le domaine de formation des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
18. Les constituantes interviennent dans des matières qui sont sous la res- ponsabilité du siège social	13,6 19,6 28,6	22,7 15,7 14,3	63,6 64,7 57,1	22 51 28	101	1 2 3
21. Il existe une "concurrence" entre les buts et la mission du système de l'UQ et ceux des constituantes	51,7 53,0 65,7	31,0 10,6 8,6	17,2 36,4 25,7	29 66 35	130	1 2 3
22. Les constituantes tentent de s'accaparer les programmes et les champs des autres constituantes	17,2 16,9 8,3	13,8 10,8 22,2	69 72,3 69,4	29 65 36	130	1 2 3
67. Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux territoires à desservir	76,0 69,6 46,2	16,0 12,5 26,9	8,0 17,9 26,9	25 56 26	107	1 2 3
68. Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes d'études à offrir	69,2 61,9 56,7	23,1 19,0 16,7	7,73 19,0 26,7	26 63 30	119	1 2 3
74. Les constituantes s'en remettent au siège social pour régler des problèmes qui relèvent de leur juridiction	4,0 6,3 3,0	20,0 4,7 15,2	76,0 89,1 81,8	25 64 33	122	1 2 3
Moyenne	38,62 37,88 34,75	21,10 12,22 17,32	40,25 49,90 47,93			1 2 3

1: arts, lettres, éducation.

2: sciences humaines et administratives.

3: sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées.

En résumé, les répondants semblent davantage s'entendre pour ne pas retenir les énoncés impliquant une intervention des constituantes dans les champs de juridiction du siège social ou de celui-ci dans les champs de celles-ci. En outre, certaines différences peuvent toutefois être observées en regard des caractéristiques personnelles des répondants. Deux particularités cependant se manifestent: les cadres supérieurs des constituantes et les

répondants possédant 6 ans et plus d'expérience dans leur fonction semblent moins constater de problèmes à ce sujet¹³⁴.

Ces énoncés relatifs à la juridiction des composantes peuvent être mis en relation avec ceux concernant la coordination du fonctionnement et la coordination du développement. Il peut, en effet, s'avérer que le type de coordination entre le centre et les unités ou entre deux ou plusieurs unités sur lequel les répondants semblent davantage d'accord puisse être associé aux caractéristiques du fonctionnement en ce qui regarde l'exercice de la juridiction de l'une ou l'autre des parties.

En ce sens, il est intéressant de rappeler que, dans le cas de la catégorie ayant trait à la coordination du fonctionnement, les répondants ont tendance à être en désaccord avec les énoncés soumis à leur attention (catégorie no 1, tableau no 10), tandis qu'ils sont majoritairement d'accord avec l'énoncé relatif au développement (Q 20). D'un point de vue plus spécifique, le lecteur se souviendra que les répondants constatent des problèmes de coordination entre les constituantes, notamment, en ce qui touche leur type de collaboration.

Les auteurs consultés à l'intérieur de notre recherche s'attardent peu à la problématique de la juridiction reliée à ce type de configuration structurelle. Mintzberg (1982) et Divay (1979) semblent confirmer l'opinion des répondants relativement à la juridiction entre le siège social et les universités constituantes. Le premier stipule que dans ce type de structure, le travail entre le centre et les unités est clairement distingué; le second précise que la décentralisation diminue les revendications des acteurs vers le centre.

¹³⁴ Le croisement de la variable "fonction exercée" et celle de "l'expérience dans la fonction" démontrent que 30,7% seulement de cadres supérieurs possèdent 6 ans et plus d'expérience.

Hand (1981) est le seul auteur parmi ceux qui ont été consultés qui identifie un secteur de conflits à ce sujet. Selon lui, il peut exister une ambiguïté juridictionnelle entre le centre et les unités ou au niveau des unités entre elles.

Deux autres auteurs identifient des caractéristiques de ce type d'organisation pouvant être rattachées au phénomène de la juridiction. St-John (1977) mentionne des problèmes de relations entre les différents campus; Chang (1978) précise que ce type de structure peut être de nature à diminuer la rivalité entre les campus.

5. L'exercice et les objets du contrôle

La catégorie relative à l'exercice et aux objets du contrôle comprend neuf énoncés dont trois ont un sens négatif (Q 29, Q 30, Q 78)¹³⁵.

Certains énoncés de cette catégorie concernent la façon dont le contrôle est exercé (Q 25, Q 27, Q 29, Q 30 et Q 78), alors que d'autres concernent les objets du contrôle (Q 31, Q 32, Q 33 et Q 34)¹³⁶.

Si l'on considère l'ensemble des énoncés, le tableau no 37 montre que les répondants expriment des opinions partagées. Cependant, certains d'entre eux, dans une faible proportion, ont tendance à exprimer leur accord aux énoncés relatifs aux types de contrôle, tandis qu'un plus grand nombre de répondants expriment leur accord aux énoncés concernant les objets de contrôle.

¹³⁵ Pour les fins de l'analyse, les résultats obtenus aux énoncés nos 29, 30 et 78 doivent être inversés pour faciliter la comparaison.

¹³⁶ Les énoncés concernant les modalités du contrôle ou visant à qualifier ce dernier se rapportent à la qualité égale des services offerts, à la qualité du contrôle, aux problèmes reliés à la dispersion géographique, à la clarté des mécanismes de contrôle et au contrôle des acteurs des constituantes par le siège social. Les énoncés concernant les objets du contrôle renvoient à la performance en matière de gestion de programme, de recherche, au point de vue financier et aux possibilités de développement des constituantes.

Tableau 37
La perception de l'exercice et des objets de contrôle

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
25.Le siège social peut s'assurer que les services offerts sont de qualité égale	14,0	26,4	59,7	129
27.Le contrôle exercé par le siège social sur les constituantes est adéquat	40,4	26,6	33,0	109
29.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	54,1	21,6	24,3	111
30.Les mécanismes de contrôle exercés par le siège social ne sont pas clairs	46,3	24,1	29,6	108
31.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de programmes	40,9	19,1	40,0	115
32.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de la recherche	27,2	25,4	47,4	114
33.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion financière	75,5	8,2	16,4	110
34.Le siège social contrôle le développement des constituantes	49,6	26,0	24,4	127
78.Les acteurs des constituantes ont le sentiment d'être contrôlés par le siège social	33,3	32,5	34,2	120
Moyenne	37,30	23,32	39,4	

Un grand nombre de répondants constatent un contrôle du siège social en matière de gestion financière (Q 33). Par contre, ils sont moins nombreux à percevoir que le siège social peut s'assurer que les services offerts dans les différentes régions sont de qualité égale (Q 25) et que la recherche est l'objet d'un contrôle (Q 32).

Une certaine majorité de répondants est davantage d'accord avec les énoncés portant sur des difficultés de contrôle entraînés par la dispersion géographique (Q29) et à la clarté des mécanismes exercés par le siège social (Q 30).

Le tableau no 38 illustre la relation existant entre la perception des répondants du contrôle et la fonction qu'ils occupent à l'intérieur des constituantes. Si l'on se réfère aux objets du contrôle proprement dits, les cadres supérieurs des constituantes (catégorie no 1) sont proportionnellement moins nombreux à percevoir du contrôle en regard des items mentionnés (Q 31, Q 32, Q 33 et Q 34). Ces derniers constatent beaucoup moins également que les mécanismes de contrôle exercés par le centre à l'endroit des unités ne sont pas clairs (Q 30).

Par ailleurs, les cadres intermédiaires (catégorie no 2) sont moins nombreux à attribuer à la dispersion géographique des constituantes des problèmes de contrôle (Q 29).

Si l'on tient compte du niveau de formation des répondants (tableau no 39), nous constatons que, sauf dans le cas des énoncés nos 25 et 27, les répondants moins scolarisés (catégorie no 1)¹³⁷ expriment un degré d'accord nettement inférieur à celui des deux autres catégories. Certains d'entre eux, dans une faible proportion, perçoivent des problèmes reliés à la dispersion géographique (Q 29) et à la clarté des mécanismes de contrôle (Q 30). Ils sont moins nombreux également à percevoir le contrôle au point de vue des objets mentionnés. Par contre, une proportion plus importante de ceux-ci constate que le siège social peut s'assurer que les services offerts dans les régions sont de qualité égale (Q 25).

¹³⁷ Il nous faut nuancer les résultats obtenus dans cette catégorie, puisqu'elle ne totalise que 7 répondants.

Tableau 38

La perception de l'exercice et des objets de contrôle
selon la fonction occupée dans les universités constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
25. Le siège social peut s'assurer que les services offerts sont de qualité égale	16,7 11,1 11,7	16,7 16,7 28,7	66,7 72,2 59,6	12 18 94	124	1 2 3
27. Le contrôle exercé par le siège social sur les constituantes est adéquat	46,2 40,0 35,5	15,4 33,3 28,9	38,5 26,7 35,5	13 15 76	104	1 2 3
29. La dispersion géographique des cons- tituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	54,5 36,4 58,3	18,2 18,2 22,6	27,3 45,5 19,0	11 11 84	106	1 2 3
30. Les mécanismes de contrôle exercés par le siège social ne sont pas clairs	15,4 53,3 53,3	38,5 33,3 20,0	46,2 13,3 26,7	13 15 75	103	1 2 3
31. Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion de programmes	25,0 44,4 45,0	16,7 11,1 21,3	58,3 44,4 33,8	12 18 80	110	1 2 3
32. Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion de la recherche	15,4 13,3 33,3	15,4 26,7 27,2	69,2 60,0 39,5	13 15 81	109	1 2 3
33. Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion financière	69,2 86,7 75,6	15,4 6,7 7,7	15,4 6,7 16,7	13 15 78	106	1 2 3
34. Le siège social contrôle le déve- loppement des constituantes	23,1 43,8 57,0	30,8 31,3 23,7	46,2 25,0 19,4	13 16 93	122	1 2 3
78. Les acteurs des constituantes ont le sentiment d'être contrôlés par le siège social	15,4 16,7 41,2	38,5 55,6 27,1	46,2 27,8 31,8	13 18 85	116	1 2 3
Moyenne	31,61 34,98 38,33	22,84 25,88 23,02	45,60 39,17 38,66			1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur.

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint.

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées.

Tableau 39

La perception de l'exercice et des objets de contrôle
selon la scolarité des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
25.Le siège social peut s'assurer que les services offerts sont de qualité égale	40,0 13,3 13,0	60,0 22,2 26,0	00 64,4 61,0	5 45 77	 127	1 2 3
27.Le contrôle exercé par le siège social sur les constituantes est adéquat	42,9 35,9 43,5	42,9 28,2 22,6	14,3 35,9 33,9	7 39 62	 108	1 2 3
29.La dispersion géographique des cons- tituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	16,7 68,4 48,5	50,0 13,2 24,2	33,3 18,4 27,3	6 38 66	 110	1 2 3
30.Les mécanismes de contrôle exercés par le siège social ne sont pas clairs	14,3 50,0 46,0	42,9 36,1 15,9	42,9 13,9 38,1	7 36 63	 106	1 2 3
31.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion de programmes	14,3 41,5 43,9	14,3 24,4 16,7	71,4 34,1 39,4	7 41 66	 114	1 2 3
32.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion de la recherche	00,0 27,5 29,4	20,0 30,0 22,1	80,0 42,5 48,5	5 40 68	 113	1 2 3
33.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion financière	16,7 75,0 80,6	33,3 7,5 6,5	50,0 17,5 12,9	6 40 62	 108	1 2 3
34.Le siège social contrôle le déve- loppement des constituantes	14,3 56,8 47,3	14,3 22,7 29,7	71,4 20,5 23,0	7 44 74	 125	1 2 3
78.Les acteurs des constituantes ont le sentiment d'être contrôlés par le siège social	00, 25,0 41,8	28,6 38,6 28,4	71,4 36,4 29,9	7 44 67	 118	1 2 3
Moyenne	22,71 34,14 40,54	34,03 24,77 21,34	43,28 41,08 38,12			1 2 3

1: 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle.

2: 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle.

3: 3e cycle complété.

En ce qui a trait à l'expérience dans la fonction occupée (tableau no 40), les répondants possédant 6 ans et plus d'expérience (catégorie no 3) ont moins tendance à considérer que la dispersion géographique est un facteur imputable au problème de contrôle (Q 29), que les mécanismes de contrôle ne sont pas clairs (Q 30) et que le siège social contrôle le développement des constituantes (Q 34). Ils croient davantage, cependant, que le siège social peut s'assurer que les services offerts dans les régions sont de qualité égale (Q 25).

Par ailleurs, les répondants possédant très peu d'expérience dans leur fonction (catégorie no 1) sont moins nombreux à penser que les acteurs des constituantes se sentent contrôlés par le siège social (Q 78).

Si l'on considère la variable "expérience à l'UQ", le tableau no 41 indique que les répondants possédant moins d'expérience (catégorie no 1) estiment davantage que le contrôle du siège social sur les constituantes est adéquat (Q 27) et que la gestion de la recherche dans les constituantes est l'objet d'un contrôle (Q 32). Par ailleurs, les répondants possédant une grande expérience (catégorie no 3) sont moins nombreux à percevoir que les mécanismes de contrôle exercés par le centre ne sont pas clairs (Q 30).

La répartition des répondants selon le sexe présente peu de variations dans les opinions exprimées (tableau no 42). Les répondants perçoivent cependant plus de contrôle du siège social des performances des constituantes concernant la gestion de la recherche (Q 32) que les répondantes.

En ce qui a trait au domaine de formation (tableau no 43), très peu de différences sont observées. Les répondants en sciences pures, en science de la santé ou en sciences appliquées (catégorie no 3) sont moins nombreux à constater le contrôle de la gestion de la

Tableau 40

La perception de l'exercice et des objets de contrôle
selon l'expérience des répondants dans leur fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
25.Le siège social peut s'assurer que les services offerts sont de qualité égale	12,7 10,0 27,8	21,1 35,0 27,8	66,2 55,0 44,4	71 40 18	129	1 2 3
27.Le contrôle exercé par le siège social sur les constituantes est adéquat	38,2 41,7 44,4	21,8 33,3 27,8	40,0 25,0 27,8	55 36 18	109	1 2 3
29.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des pro- blèmes exercé par le siège social sur les constituantes	56,9 55,3 40,0	20,7 23,7 20,0	22,4 21,1 40,0	58 38 15	111	1 2 3
30.Les mécanismes de contrôle exercés par le siège social ne sont pas clairs	52,5 43,8 29,4	20,3 25,0 35,3	27,1 31,3 35,3	59 32 17	108	1 2 3
31.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion de programmes	40,7 41,0 41,2	15,3 23,1 23,5	44,1 35,9 35,3	59 39 17	115	1 2 3
32.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion de la recherche	20,7 38,5 23,5	25,9 25,6 23,5	53,4 35,9 52,9	58 39 17	114	1 2 3
33.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion financière	71,9 76,9 85,7	10,5 5,1 7,1	17,5 17,9 7,1	57 39 14	110	1 2 3
34.Le siège social contrôle le déve- loppement des constituantes	49,2 56,8 33,3	26,2 27,3 22,2	24,6 15,9 44,4	65 44 18	127	1 2 3
78.Les acteurs des constituantes ont le sentiment d'être contrôlés par le siège social	24,6 43,2 44,4	40,0 27,0 16,7	35,4 29,7 38,9	65 37 18	120	1 2 3
Moyenne	34,17 40,06 41,73	22,42 25,01 22,66	43,40 34,93 35,58			1 2 3

1: de 0 à 2 ans d'expérience.

2: de 3 à 5 ans d'expérience.

3: 6 ans et plus d'expérience.

Tableau 41

La perception de l'exercice et des objets de contrôle
selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
25.Le siège social peut s'assurer que les services offerts sont de qualité égale	11,5 23,8 8,2	26,9 16,7 32,8	61,5 59,5 59,0	26 42 61	129	1 2 3
27.Le contrôle exercé par le siège social sur les constituantes est adéquat	55,6 34,2 39,6	16,7 28,9 28,3	27,8 36,8 32,1	18 38 53	109	1 2 3
29.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des pro- blèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	63,6 47,4 54,9	9,1 23,7 25,5	27,3 28,9 19,6	22 38 51	111	1 2 3
30.Les mécanismes de contrôle exercés par le siège social ne sont pas clairs	57,1 50,0 38,8	38,1 15,8 24,5	4,8 34,2 36,7	21 38 49	108	1 2 3
31.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion de programmes	43,5 42,1 38,9	17,4 18,4 20,4	39,1 39,5 40,7	23 38 54	115	1 2 3
32.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion de la recherche	36,4 25,6 24,5	31,8 20,5 26,4	31,8 53,8 49,1	22 39 53	114	1 2 3
33.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion financière	76,2 73,7 76,5	14,3 2,6 9,8	9,5 23,7 13,7	21 38 51	110	1 2 3
34.Le siège social contrôle le déve- loppement des constituantes	52,0 53,7 45,9	32,0 12,2 32,8	16,0 34,1 21,3	25 41 61	127	1 2 3
78.Les acteurs des constituantes ont le sentiment d'être contrôlés par le siège social	27,3 29,3 38,6	22,7 34,1 35,1	50,0 36,6 26,3	22 41 57	120	1 2 3
Moyenne	37,18 38,39 36,50	23,22 19,21 26,18	39,60 42,38 37,32			1 2 3

1: de 0 à 5 ans d'expérience.

2: de 6 à 11 ans d'expérience.

3: 12 ans et plus d'expérience.

Tableau 42

La perception de l'exercice et des objets de contrôle
selon le sexe des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
25.Le siège social peut s'assurer que les services offerts sont de qualité égale	12,0 20,7	29,0 17,2	59,0 62,1	100 29	129	Masc. Fém.
27.Le contrôle exercé par le siège social sur les constituantes est adéquat	38,4 47,8	25,6 30,4	36,0 21,7	86 23	109	Masc. Fém.
29.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des pro- blèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	54,1 53,8	18,8 30,8	27,1 15,4	85 26	111	Masc. Fém.
30.Les mécanismes de contrôle exercés par le siège social ne sont pas clairs	47,7 40,9	20,9 36,4	31,4 22,7	86 22	108	Masc. Fém.
31.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion de programmes	42,7 34,6	18,0 23,1	39,3 42,3	89 26	115	Masc. Fém.
32.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion de la recherche	30,3 16,0	23,6 32,0	46,1 52,2	89 25	114	Masc. Fém.
33.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion financière	76,5 72,0	9,4 4,0	14,1 24,0	85 25	110	Masc. Fém.
34.Le siège social contrôle le déve- loppement des constituantes	50,5 46,2	24,8 30,8	24,8 23,1	101 26	127	Masc. Fém.
78.Les auteurs des constituantes ont le sentiment d'être contrôlés par le siège social	35,1 26,9	29,8 42,3	35,1 30,8	94 26	120	Masc. Fém.
Moyenne	38,22 33,59	22,21 27,44	39,58 38,97			Masc. Fém.

Tableau 43

La perception de l'exercice et des objets de contrôle
selon le domaine de formation des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
25.Le siège social peut s'assurer que les services offerts sont de qualité égale	12,9 12,9 16,7	38,7 17,7 30,6	48,4 69,4 52,8	31 62 36	129	1 2 3
27.Le contrôle exercé par le siège social sur les constituantes est adéquat	30,8 41,5 46,7	46,2 20,8 20,0	23,1 37,7 33,3	26 53 30	109	1 2 3
29.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des pro- blèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	50,0 57,1 51,7	26,9 14,3 31,0	23,1 28,6 17,2	26 56 29	111	1 2 3
30.Les mécanismes de contrôle exercés par le siège social ne sont pas clairs	50,0 44,4 46,9	27,3 18,5 31,3	22,7 37,0 21,9	22 54 32	108	1 2 3
31.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion de programmes	50,0 40,4 33,3	20,0 19,2 18,2	30,0 40,4 48,5	30 52 33	115	1 2 3
32.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion de la recherche	29,6 33,9 12,9	44,4 10,7 35,5	25,9 55,4 51,6	27 56 31	114	1 2 3
33.Le siège social contrôle les per- formances des constituantes en matière de gestion financière	57,1 80,4 84,6	21,4 3,6 3,8	21,4 16,1 11,5	28 56 26	110	1 2 3
34.Le siège social contrôle le déve- loppement des constituantes	53,3 50,8 44,1	30,0 23,8 26,5	16,7 25,4 29,4	30 63 34	127	1 2 3
78.Les auteurs des constituantes ont le sentiment d'être contrôlés par le siège social	24,0 33,3 40,6	40,0 36,5 18,8	36,0 30,2 40,6	25 63 32	120	1 2 3
Moyenne	33,72 39,87 35,33	32,77 18,34 23,97	33,50 41,79 40,70			1 2 3

1: arts, lettres, éducation.

2: sciences humaines et administratives.

3: sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées.

recherche par le siège social (Q 32). Les répondants dont les domaines de formation sont les arts, les lettres et l'éducation (catégorie no 1) font de même en ce qui regarde la gestion financière des constituantes (Q 33).

En résumé, deux tendances générales se dégagent de ces résultats. Les répondants sont davantage partagés sur les énoncés qui concernent certaines modalités du contrôle ou les qualités de ce dernier. A l'exception de la gestion de la recherche, ils sont nombreux à percevoir la présence d'un contrôle sur certains objets (la gestion de programme, la gestion financière, la gestion du développement).

Sur la base de certaines caractéristiques personnelles des répondants, nous constatons que ceux qui sont moins scolarisés sont moins nombreux à exprimer leur accord à la majorité de ces énoncés. Les cadres supérieurs des constituantes, quant à eux, sont également moins nombreux à percevoir du contrôle en regard des objets mentionnés, sauf en ce qui a trait la gestion financière (Q 33).

Enfin, les répondants possédant plus d'expérience dans leur fonction considèrent moins la dispersion géographique comme étant une cause de problème de même que l'ambiguïté des mécanismes de contrôle exercés par le siège social.

En résumé, nous pouvons constater que l'opinion des répondants concernant les énoncés ayant trait au type de contrôle ou à certaines modalités de ce dernier semble rejoindre celle de plusieurs auteurs consultés.

Par ailleurs, selon les répondants, l'exercice du contrôle relativement à certains objets est plus présent. Cette perception semble correspondre à une intention exprimée lors

de la création de l'UQ, à savoir une tendance à la centralisation des pouvoirs d'initiatives et des contrôles. Mintzberg (1982) voit cette tendance de la façon suivante:

Ainsi le choix en face duquel se trouve le gouvernement
 - et toute organisation qui cherche à utiliser la structure
 divisionnalisée alors qu'elle a des buts non quantifiables
 - est d'abandonner tout contrôle en dehors de la
 nomination des responsables "socialisés", de contrôler à
 la manière d'une bureaucratie mécaniste, ou d'imposer
 aux divisions des normes de performance
 artificielles¹³⁸.

De son côté, Hand (1981) semble confirmer l'opinion des répondants. Les résultats de sa recherche démontrent que le "curriculum" est l'objet du niveau d'autonomie perçue le plus élevé (79%), tandis que la "finance" est l'objet du plus bas niveau d'autonomie perçue (47%). Mintzberg (1982) corrobore également les résultats obtenus au chapitre de la gestion financière. On peut supposer qu'un haut niveau d'autonomie est accompagné de mécanismes de contrôle moins puissants.

6. Le respect des juridictions

Cette catégorie comprend six énoncés qui concernent l'exercice de la juridiction par le siège social sur les constituantes et les effets de système qui peuvent découler de cet exercice.

D'un point de vue plus spécifique, trois énoncés de cette catégorie font référence à ce que l'on peut considérer comme des "effets" du système (Q 17, Q 28 et Q 36), tandis que les trois (3) autres mettent en relation des comportements du siège social et ceux des universités constituantes (Q 37, Q 76 et Q 77).

¹³⁸ Mintzberg, H., Structure et dynamique des organisations, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc inc., 1982, p.373.

Le tableau no 44 indique un niveau d'accord aux environs de 50% pour chacun des énoncés. Les répondants perçoivent donc des problèmes reliés à l'exercice de la juridiction entre le siège social et les unités constituantes.

Tableau 44
La perception du respect de juridiction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
17.Le siège social intervient sur des objets qui sont sous la responsabilité des constituantes	56,8	18,0	25,2	111
28.Un des effets du système est que le siège social récupère le contrôle	48,3	15,0	36,7	120
36.Le système de l'UQ conduit à une centralisation des pouvoirs d'initiatives	42,1	22,1	35,9	131
37.Plus les constituantes fonctionnent d'une façon autonome, plus le siège social tend à centraliser les décisions	44,6	26,8	28,6	112
76.Le siège social a tendance à développer une réglementation qui a pour effet d'augmenter sa juridiction	56,1	26,2	17,8	107
77.Le siège social a tendance à développer une réglementation qui diminue la marge de manoeuvre des constituantes	56,3	23,2	20,5	112
Moyenne	50,7	21,88	27,45	

La variable "fonction occupée par les répondants dans les constituantes" révèle que, dans tous les cas, les enseignants occupant des postes de gestion académique (catégorie no 3) sont plus nombreux à exprimer un accord à ces énoncés. A titre d'exemple, le tableau no 45 indique, entre autres, que l'écart entre ces répondants et ceux des deux autres catégories est particulièrement important dans le cas des énoncés nos 28, 36 et 37 qui touchent à la récupération du contrôle par le siège social et au phénomène de la centralisation.

Tableau 45

La perception du respect de juridiction
selon la fonction occupée dans les universités constituantes

Variabiles	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
17. Le siège social intervient sur des objets qui sont sous la responsabilité des constituantes	38,5 55,6 64,0	23,1 27,8 16,0	38,5 16,7 20,0	13 18 75	106	1 2 3
28. Un des effets du système est que le siège social récupère le contrôle	33,3 33,3 55,7	8,3 20,0 14,8	58,3 46,7 29,5	12 15 88	115	1 2 3
36. Le système de l'UQ conduit à une centralisation des pouvoirs d'initiatives	23,1 29,4 49,0	7,7 23,5 25,0	69,2 47,1 26,0	13 17 96	126	1 2 3
37. Plus les constituantes fonctionnent d'une façon autonome, plus le siège social tend à centraliser les décisions	33,3 17,6 55,1	8,3 52,9 24,4	58,3 29,4 20,5	12 17 78	107	1 2 3
76. Le siège social a tendance à développer une réglementation qui a pour effet d'augmenter sa juridiction	50,0 46,7 62,7	8,31 53,5 24,0	41,7 00, 13,3	12 15 75	102	1 2 3
77. Le siège social a tendance à développer une réglementation qui diminue la marge de manoeuvre des constituantes	50,0 46,7 62,5	00 53,3 22,5	50,0 00 15,0	12 15 80	107	1 2 3
Moyenne	38,03 38,22 58,17	9,29 38,47 21,12	52,67 23,32 20,72			1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur.

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint.

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées.

Par ailleurs, on remarque que, dans la très grande majorité de ces énoncés, plus les répondants ont un niveau de scolarité élevé, plus ils sont nombreux à être d'accord avec ces mêmes énoncés (tableau no 46). La proportion des répondants moins scolarisés (catégorie no 1)¹³⁹ qui expriment un degré d'accord est moindre que celle des deux autres catégories, et ce, dans tous les cas. L'écart est particulièrement important dans le cas des énoncés relatifs à la tendance centralisatrice du siège social (Q 37) et au développement d'une

¹³⁹ Il nous faut nuancer ces résultats, puisque les répondants de la catégorie no 1 sont au nombre de 7 seulement.

réglementation mise en relation avec l'augmentation de la juridiction du siège social et la diminution de la marge de manoeuvre des constituantes (Q 76 et Q 77).

Tableau 46
La perception du respect de juridiction
selon la scolarité des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
17. Le siège social intervient sur des objets qui sont sous la responsa- bilité des constituantes	33,3 44,7 66,2	16,7 23,7 15,4	50,0 31,6 18,5	6 38 65	109	2 2 3
28. Un des effets du système est que le siège social récupère le contrôle	28,6 37,5 54,9	14,3 17,5 14,1	57,1 45,0 31,0	7 40 71	118	1 2 3
36. Le système de l'UQ conduit à une centralisation des pouvoirs d'initiatives	28,6 39,5 44,3	14,3 11,6 29,1	57,1 48,8 26,6	7 43 79	129	1 2 3
37. Plus les constituantes fonctionnent d'une façon autonome, plus le siège social tend à centraliser les décisions	28,6 45,9 43,9	14,3 27,0 28,8	57,1 27,0 27,3	7 37 66	110	1 2 3
76. Le siège social a tendance à dévelop- per une réglementation qui a pour effet d'augmenter sa juridiction	33,3 47,1 63,1	16,7 38,2 20,0	50,0 14,7 16,9	6 34 65	105	1 2 3
77. Le siège social a tendance à dévelop- per une réglementation qui diminue la marge de manoeuvre des constituantes	16,7 54,3 59,4	16,7 28,6 21,7	66,7 27,1 18,8	6 35 69	110	1 2 3
Moyenne	28,18 44,83 55,30	15,50 24,43 21,52	56,33 30,77 23,18			1 2 3

1: 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle.

2: 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle.

3: 3e cycle complété.

Le tableau no 47 le montre clairement, les répondants possédant le plus d'expérience dans leur fonction (catégorie no 3) sont proportionnellement moins nombreux à exprimer leur accord sur tous les énoncés de cette catégorie.

Tableau 47

La perception du respect de juridiction
selon l'expérience des répondants dans leur fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
17.Le siège social intervient sur des objets qui sont sous la res- ponsabilité des constituantes	65,5 53,8 35,3	10,9 23,1 29,4	23,6 23,1 35,3	55 39 17	111	1 2 3
28.Un des effets du système est que le siège social récupère le con- trôle	50,0 55,3 27,8	12,5 15,8 22,2	37,5 28,9 50,0	64 38 18	120	1 2 3
36.Le système de l'UQ conduit à une centralisation des pouvoirs d'initiatives	42,3 45,2 33,3	23,9 21,4 16,7	33,8 33,3 50,0	71 42 18	131	1 2 3
37.Plus les constituantes fonctionnent d'une façon autonome, plus le siège social tend à centraliser les décisions	46,4 44,7 38,9	25,0 31,6 22,2	28,6 23,7 38,9	56 38 18	112	1 2 3
76.Le siège social a tendance à dévelop- per une réglementation qui a pour effet d'augmenter sa juridiction	59,3 62,9 33,3	20,4 28,6 38,9	20,4 8,6 27,8	54 35 18	107	1 2 3
77.Le siège social a tendance à dévelop- per une réglementation qui diminue la marge de manoeuvre des constituantes	59,3 62,9 33,3	18,6 22,9 38,9	22,0 14,3 27,8	59 35 18	112	1 2 3
Moyenne	53,80 54,13 33,65	18,55 23,90 28,05	27,65 21,80 38,30			1 2 3

1: de 0 à 2 ans d'expérience.

2: de 3 à 5 ans d'expérience.

3: 6 ans et plus d'expérience.

Du reste, cette tendance de la part de ces répondants est particulièrement prononcée dans le cas des énoncés qui renvoient respectivement à la récupération du contrôle par le siège social, à l'augmentation de la juridiction du siège social et à la diminution de la marge de manoeuvre des constituantes par la réglementation (Q 28, Q 76 et Q 77).

Il est à noter, par ailleurs, que les répondants possédant moins d'expérience à l'emploi de l'Université du Québec (catégorie no 1, tableau no 48) sont moins nombreux à être d'accord lorsqu'il est question de la centralisation des pouvoirs d'initiatives du système de l'UQ (Q 36)

Tableau 48
La perception du respect de juridiction
selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
17.Le siège social intervient sur des objets qui sont sous la responsabilité des constituantes	55,6 58,8 55,9	16,7 14,7 20,3	27,8 26,5 23,7	18 34 59	111	1 2 3
28.Un des effets du système est que le siège social récupère le contrôle	35,0 43,6 55,7	20,0 17,9 11,5	45,0 38,5 32,8	20 39 61	120	1 2 3
36.Le système de l'UQ conduit à une centralisation des pouvoirs d'initiatives	26,1 47,7 43,8	26,1 20,5 21,9	47,8 31,8 34,4	23 44 64	131	1 2 3
37.Plus les constituantes fonctionnent d'une façon autonome, plus le siège social tend à centraliser les décisions	36,8 47,2 45,6	36,8 13,9 31,6	26,3 38,9 22,8	19 36 57	112	1 2 3
76.Le siège social a tendance à développer une réglementation qui a pour effet d'augmenter sa juridiction	52,6 50,0 60,7	26,3 25,0 26,8	21,1 25,0 12,5	19 32 56	107	1 2 3
77.Le siège social a tendance à développer une réglementation qui diminue la marge de manoeuvre des constituantes	45,0 60,0 57,9	25,0 17,1 26,3	30,0 22,9 15,8	20 35 57	112	1 2 3
Moyenne	41,85 51,22 53,27	25,15 18,18 23,07	33,00 30,60 23,67			1 2 3

- 1: de 0 à 5 ans d'expérience.
2: de 6 à 11 ans d'expérience.
3: 12 ans et plus d'expérience.

La variable "sexe" (tableau no 49) permet de constater que les répondantes sont proportionnellement plus nombreuses à croire que la réglementation a pour effet d'augmenter la juridiction du siège social et de diminuer la marge de manoeuvre des constituantes (Q 76 et Q 77).

Tableau 49
La perception du respect de juridiction
selon le sexe des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
17. Le siège social intervient sur des objets qui sont sous la responsabilité des constituantes	56,7 57,1	17,8 19,0	25,6 23,8	90 21	111	Masc. Fém.
28. Un des effets du système est que le siège social récupère le contrôle	49,5 43,5	16,5 8,7	34,0 47,8	97 23	120	Masc. Fém.
36. Le système de l'UQ conduit à une centralisation des pouvoirs d'initiatives	43,7 35,7	20,4 28,6	35,9 35,7	103 28	131	Masc. Fém.
37. Plus les constituantes fonctionnent d'une façon autonome, plus le siège social tend à centraliser les décisions	44,9 43,5	25,8 30,4	29,2 26,1	89 23	112	Masc. Fém.
76. Le siège social a tendance à développer une réglementation qui a pour effet d'augmenter sa juridiction	53,4 68,4	26,1 26,3	20,5 5,38	88 19	107	Masc. Fém.
77. Le siège social a tendance à développer une réglementation qui diminue la marge de manoeuvre des constituantes	52,2 75,0	23,9 20,0	23,9 5,08	92 20	112	Masc. Fém.
Moyenne	50,07 53,87	21,75 22,17	28,18 23,98			Masc. Fém.

Si l'on tient compte du domaine de formation des répondants (tableau no 50), très peu de tendances particulières sont observées. On constate une "fréquence d'accord" moindre de la part des répondants formés en sciences pures, en sciences de la santé et en sciences administratives (catégorie no 3) concernant la centralisation des pouvoirs d'initiatives (Q 36).

Les résultats obtenus démontrent que, dans l'ensemble, les répondants sont plutôt d'accord avec les énoncés relatifs au respect des juridictions à l'intérieur du système de l'UQ. Seuls ceux possédant 6 ans et plus d'expérience dans leur fonction dérogent à cette règle. Par

contre, les enseignants qui occupent des postes de gestion académique sont beaucoup plus nombreux à être d'accord avec ces énoncés.

Tableau 50
La perception du respect de juridiction
selon le domaine de formation des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
17.Le siège social intervient sur des objets qui sont sous la responsabilité des constituantes	59,3 58,2 51,7	25,9 10,9 24,1	14,8 30,9 24,1	27 55 29	111	1 2 3
28.Un des effets du système est que le siège social récupère le contrôle	63,0 47,5 38,2	22,2 10,2 17,6	14,8 42,4 44,1	27 59 34	120	1 2 3
36.Le système de l'UQ conduit à une centralisation des pouvoirs d'initiatives	53,6 46,3 25,0	25,0 19,4 25,0	21,4 34,3 50,0	28 67 36	131	1 2 3
37.Plus les constituantes fonctionnent d'une façon autonome, plus le siège social tend à centraliser les décisions	55,6 42,6 38,7	25,9 25,9 29,0	18,5 31,5 32,3	27 54 31	112	1 2 3
76.Le siège social a tendance à développer une réglementation qui a pour effet d'augmenter sa juridiction	69,2 52,8 50,0	19,2 28,3 28,6	11,5 18,9 21,4	26 53 28	107	1 2 3
77.Le siège social a tendance à développer une réglementation qui diminue la marge de manoeuvre des constituantes	57,7 58,9 50,0	26,9 21,4 23,3	15,4 19,6 26,7	26 56 30	112	1 2 3
Moyenne	59,73 51,05 42,27	24,18 19,35 24,6	16,07 29,6 33,1			1 2 3

1: arts, lettres, éducation.

2: sciences humaines et administratives.

3: sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées.

La perception de nombreux répondants en regard des énoncés de cette catégorie laisse entrevoir qu'un mouvement de centralisation puisse exister au sein du système de l'UQ.

En ce qui a trait à cet aspect du fonctionnement, Hand (1981) mentionne également qu'il existe des forces qui poussent à la centralisation au niveau des divisions et au niveau du siège social. Mintzberg (1982) exprime, pour sa part, une opinion semblable: "Un ensemble de forces puissantes encouragent le siège à usurper les pouvoirs des divisions (constituantes), à centraliser certaines décisions concernant les produits et les marchés et donc à aller à l'encontre de l'objectif même de la divisionnalisation¹⁴⁰."

7. L'information et la communication

La catégorie traitant de l'information et de la communication comprend quatre énoncés. Ceux-ci concernent plus particulièrement la pertinence des informations transmises entre le siège social et les constituantes (Q 44), et la facilité des échanges entre ces deux instances (Q 48), l'absence de conflits entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes au cours des processus communs (Q 79), ainsi que les difficultés de nature personnelle entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes (Q 80).

Le tableau no 51 nous démontre qu'un plus grand nombre de répondants sont d'accord avec les énoncés concernant la pertinence des informations transmises (Q 44) et la facilité des échanges (Q 48) entre le siège social et les constituantes. Ces derniers sont majoritairement en désaccord avec le fait qu'il n'y a pas de conflits au cours des processus communs (Q 79) et ils sont très partagés en ce qui a trait la présence de difficultés de nature personnelle entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes (Q 80)¹⁴¹.

¹⁴⁰ Mintzberg, M., Structure et dynamique des organisations, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc inc., 1982, p.365-366.

¹⁴¹ Il est à remarquer que près de 30% (41/139) des répondants ne se sont pas prononcés sur cet énoncé. Ce pourcentage élevé d'abstention peut sans doute s'expliquer par le fait que ce dernier réfère à un élément personnalisé qui implique directement des intervenants de haut niveau et que les répondants sont très majoritairement des enseignants qui occupent des postes de gestion académique (catégorie no 3).

Tableau 51

La perception de la communication
entre le siège social et les constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
44.La pertinence de l'information transmise entre le siège social et les constituantes	45,9	28,6	25,5	98
48.Le système de l'UQ permet des échanges faciles entre le siège social et les constituantes	37,9	33,6	28,4	116
79.L'absence de conflits entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes au cours des processus communs	14,7	30,3	55,0	109
80.Il y a des difficultés de nature personnelle entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes	35,7	25,5	38,8	98
Moyenne	34,33	29,5	36,15	

La prise en considération des caractéristiques personnelles des répondants ne nous permet pas de constater des différences nombreuses et importantes. La tendance la plus marquée se situe au niveau de la fonction occupée par les répondants dans les unités constituantes. En effet, les enseignants qui occupent des postes de gestion académique (catégorie no 3, tableau no 52) sont beaucoup moins nombreux à considérer que l'information transmise entre le siège social et les constituantes est pertinente (Q 44), que le système de l'UQ permet des échanges faciles entre ces deux instances (Q 48) et qu'il y a absence de conflits entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes (Q 79). Par contre, les cadres intermédiaires (catégorie no 2) sont proportionnellement davantage d'accord avec ces énoncés de même que dans le cas où il est question d'absence de conflits au cours des processus communs (Q 79). Ces derniers sont moins nombreux que ceux des deux autres catégories à percevoir des difficultés de nature personnelle entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes (Q 80).

Tableau 52

La perception de la communication entre le siège social
et les constituantes selon la fonction occupée
dans les universités constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
44.La pertinence de l'information transmise entre le siège social et les constituantes	53,8 68,8 34,4	30,8 12,5 34,4	15,4 18,8 31,3	13 16 64	93	1 2 3
48.Le système de l'UQ permet des échanges faciles entre le siège social et les constituantes	38,5 58,8 29,6	23,1 35,3 37,0	38,5 5,9 33,3	13 17 81	111	1 2 3
79.L'absence de conflits entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes au cours des processus communs	15,4 31,3 9,3	38,5 37,5 26,7	46,2 31,3 64,0	13 16 75	104	1 2 3
80.Il y a des difficultés de nature per- sonnelle entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes	38,5 21,4 40,9	15,4 28,6 25,8	46,2 50,0 33,3	13 15 66	93	1 2 3
Moyenne	38,48 52,23 26,65	26,95 28,48 30,98	34,65 19,35 42,38			1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur.

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint.

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes

A propos des autres caractéristiques à l'étude, mentionnons que les répondants moins scolarisés (catégorie no 1, tableau no 53) sont plus nombreux à considérer que l'information transmise entre le siège social et les constituantes est pertinente (Q 44) et qu'il n'y a pas de conflits au cours des processus communs impliquant le siège social et les constituantes (Q 79). Par contre, les répondants possédant entre 3 et 5 ans d'expérience dans leur fonction (catégorie no 2, tableau no 54) sont moins nombreux à être d'accord avec la pertinence de l'information transmise (Q 44).

Tableau 53
La perception de la communication entre le siège social
et les constituantes selon la scolarité des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
44.La pertinence de l'information transmise entre le siège social et les constituantes	71,4 45,7 41,8	14,3 25,7 32,7	14,3 28,6 25,5	7 35 55	97	1 2 3
48.Le système de l'UQ permet des échanges faciles entre le siège social et les constituantes	28,6 35,9 41,2	57,1 33,3 30,9	14,3 30,8 27,9	7 39 68	114	1 2 3
79.L'absence de conflits entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes au cours des processus communs	42,9 10,8 13,8	42,9 32,4 27,7	14,3 56,8 58,5	7 37 65	109	1 2 3
80.Il y a des difficultés de nature per- sonnelle entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes	40,0 36,1 33,9	20,0 33,3 23,2	40,0 30,6 42,9	5 36 56	97	1 2 3
Moyenne	45,73 30,75 34,93	33,58 31,18 28,63	20,73 38,08 36,45			1 2 3

1: 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle.

2: 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle.

3: 3e cycle complété.

Tableau 54
La perception de la communication entre le siège social
et les constituantes selon l'expérience des répondants dans leur fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
44.La pertinence de l'information transmise entre le siège social et les constituantes	50,9 35,7 47,1	20,8 42,9 29,4	28,3 21,4 23,5	53 28 17	98	1 2 3
48.Le système de l'UQ permet des échanges faciles entre le siège social et les constituantes	36,5 38,9 41,2	27,0 41,7 41,2	36,5 19,4 17,6	63 36 17	116	1 2 3
79.L'absence de conflits entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes au cours des processus communs	15,4 31,3 9,3	38,5 37,5 26,7	46,2 31,3 64,0	13 16 75	104	1 2 3
80.Il y a des difficultés de nature personnelle entre les intervenants du siège social et ceux des consti- tuantes	35,3 37,9 33,3	31,4 24,1 11,1	33,3 37,9 55,6	51 29 18	98	1 2 3
Moyenne	34,03 35,95 38,30	29,43 36,55 27,10	36,58 27,50 34,60			1 2 3

1: de 0 à 2 ans d'expérience.

2: de 3 à 5 ans d'expérience.

3: 6 ans et plus d'expérience.

Par ailleurs, les répondants possédant peu d'expérience à l'emploi de l'UQ (catégorie 1, tableau no 55) sont davantage en accord avec l'énoncé concernant la facilité des échanges entre le siège social et les unités constituantes (Q 48) et avec le fait qu'il n'y ait pas de conflits entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes (Q 79). Les répondantes (tableau 56) rejoignent ces derniers lorsqu'elles expriment leur opinion à l'énoncé no 48.

Tableau 55

La perception de la communication entre le siège social
et les constituantes composantes selon l'expérience
des répondants à l'emploi de l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
44.La pertinence de l'information transmise entre le siège social et les constituantes	52,6 42,4 45,7	21,1 36,4 26,1	26,3 21,2 28,3	19 33 46	98	1 2 3
48.Le système de l'UQ permet des échanges faciles entre le siège social et les constituantes	50,0 34,2 36,2	20,0 36,8 36,2	30,0 28,9 27,6	20 38 58	116	1 2 3
79.L'absence de conflits entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes au cours des processus communs	35,3 15,0 7,7	17,6 25,0 38,5	47,1 60,0 53,8	17 40 52	109	1 2 3
80.Il y a des difficultés de nature per- sonnelle entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes	35,3 34,3 37,0	35,3 17,1 28,3	29,4 48,6 34,8	17 35 46	98	1 2 3
Moyenne	41,83 35,05 31,1	23,5 28,83 32,28	34,68 36,1 36,68			1 2 3

- 1: de 0 à 5 ans d'expérience.
2: de 6 à 11 ans d'expérience.
3: 12 ans et plus d'expérience.

Tableau 56
La perception de la communication entre le siège social
et les constituantes selon le sexe

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
44.La pertinence de l'information transmise entre le siège social et les constituantes	46,1 45,5	30,3 22,7	23,7 31,8	76 22	98	Masc. Fém.
48.Le système de l'UQ permet des échanges faciles entre le siège social et les constituantes	34,1 52,0	35,2 28,0	30,8 20,0	91 25	116	Masc. Fém.
79.L'absence de conflits entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes au cours des processus communs	14,6 15,0	28,1 40,0	57,3 45,0	89 20	109	Masc. Fém.
80.Il y a des difficultés de nature personnelle entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes	35,8 35,3	23,5 35,3	40,7 29,4	81 17	98	Masc. Fém.
Moyenne	33,88 35,48	29,28 31,5	36,9 33,03			Masc. Fém.

En résumé, les répondants sont majoritairement d'accord pour dire que les communications entre le siège social et les unités constituantes sont faciles et que les informations transmises sont pertinentes. Les cadres intermédiaires des constituantes sont très nombreux à exprimer leur accord sur ces sujets, tandis que les enseignants occupant des postes de gestion académique expriment une opinion très partagée.

Les auteurs consultés s'attardent peu au phénomène de la communication entre le siège social et les unités de ce type de structure. Il semble cependant que la communication entre ces instances soit réduite. Mintzberg (1982) mentionne que ce type de communication est, pour une large part, de nature formelle. Paquin (1977) précise, par ailleurs, qu'un système décentralisé permet de diminuer les revendications des acteurs vers le centre, ce qui risque de diminuer la fréquence des communications. Hand (1981) pour sa part, identifie la

communication comme secteur de conflit entre le centre et les unités dû au fait de l'éloignement physique.

8. Le processus décisionnel

La catégorie portant sur le processus décisionnel comprend onze énoncés dont quatre ont une formulation négative¹⁴².

Cette catégorie vise, d'une part, à qualifier les processus décisionnels impliquant le siège social et les constituantes en termes de rapidité des processus, de complexité, d'effets, d'impacts, de participation et de réponse aux besoins, et d'autre part, à évaluer la pertinence des décisions relatives à la gestion des programmes d'études, à la sélection des chefs d'établissements, à l'attribution des budgets et au développement des constituantes.

En général, si l'on fait abstraction de l'énoncé no 57, les répondants sont davantage en désaccord avec les énoncés à formulation positive et très majoritairement en accord avec les énoncés à formulation négative (tableau no 57). Ils semblent donc percevoir des difficultés en regard du processus décisionnel à l'intérieur du système de l'UQ. L'énoncé no 57 qui met en relation les mécanismes de participation et les possibilités, pour les constituantes, de faire valoir leur point de vue est l'objet d'une tendance inverse, puisque près de 56% des répondants sont d'accord avec cet énoncé. Les répondants sont, par ailleurs, très partagés en ce qui a trait à la pertinence des décisions du siège social en matière de gestion des programmes d'études (Q 52).

¹⁴² Pour les fins de l'analyse, les résultats obtenus aux questions 50, 51, 56 et 61 (questions dont les formulations sont négatives) doivent être inversés afin de considérer, le cas échéant, l'ensemble des questions de cette catégorie.

Tableau 57
La perception du processus décisionnel

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
50. Les processus de décision impliquant le siège social et les constituantes sont lents	84,0	11,2	4,8	125
51. L'implication du siège social dans certaines décisions rend plus complexes les processus	88,4	8,5	3,2	129
52. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	37,8	29,9	32,3	127
53. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de sélection des chefs d'établissement	26,4	25,5	48,2	110
54. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	20,2	30,7	49,1	114
55. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des unités	29,5	32,0	38,5	122
56. Il arrive qu'une décision en faveur d'une constituante ait des effets négatifs sur d'autres constituantes	86,2	8,1	5,71	123
57. Les mécanismes de participation permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue	56,2	34,7	9,1	121
58. Dans le système de l'UQ, les décisions se prennent au moment opportun	17,6	37,0	45,4	108
60. Le système de l'UQ permet de répondre rapidement aux besoins nouveaux	12,8	29,6	57,6	125
61. Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	70,9	17,2	11,9	134
Moyenn	48,18	20,04	27,8	

Les quatre énoncés dont le sens est négatif sont l'objet d'un degré d'accord de plus de 70%. Dans les situations où le siège social et les constituantes sont impliqués, une majorité de répondants considère que les processus de décision sont complexes (Q 51) et lents (Q 50) et que l'adoption de nouveaux programmes est longue (Q 61). Ils sont très nombreux également à percevoir qu'une décision en faveur d'une constituante puisse avoir des effets négatifs sur d'autres constituantes (Q 56).

Les cadres supérieurs (catégorie no 1, tableau 58) des constituantes ont tendance à exprimer un degré d'accord moindre aux énoncés négatifs et supérieur aux énoncés positifs que les autres répondants, sauf en ce qui a trait à l'attribution des budgets aux constituantes (Q 54). En particulier, ils perçoivent moins de lenteur et de complexité dans les processus décisionnels (Q 50 et Q 51) et moins d'effets négatifs sur les constituantes lorsqu'une décision est prise en faveur de l'une d'entre elles (Q 56)¹⁴³. Par ailleurs, ils considèrent que les décisions relatives à la sélection des chefs d'établissements sont pertinentes (Q 53) et que les mécanismes décisionnels permettent de répondre rapidement aux besoins nouveaux (Q 60).

Si l'on tient compte de la scolarité (tableau no 59), les répondants moins scolarisés (catégorie no 1)¹⁴⁴ ont tendance à exprimer une opinion caractéristique, si on les compare aux deux autres catégories. En effet, ces derniers sont plus nombreux à percevoir la pertinence des décisions concernant la sélection des chefs d'établissements (Q 53) et l'attribution des budgets aux constituantes (Q 54). Ils considèrent, dans des proportions moindres, la complexité des processus lorsque le siège social est impliqué (Q 51) et les effets négatifs sur d'autres constituantes lorsqu'une décision est prise en faveur d'une seule constituante (Q 56).

¹⁴³ A propos de la lenteur et de la complexité des processus, soulignons que plus les répondants occupent un poste élevé, moins ils sont d'accord avec ces caractéristiques.

¹⁴⁴ Il nous faut nuancer les résultats obtenus dans cette catégorie, puisqu'elle ne totalise que 7 répondants.

Tableau 58
La perception du processus décisionnel
selon la fonction occupée dans les universités constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
50. Les processus de décision impliquant le siège social et les constituantes sont lents	61,5 77,8 91,0	23,1 16,7 7,9	15,4 5,6 1,1	13 18 89	120	1 2 3
51. L'implication du siège social dans certaines décisions rend plus complexes les processus permet des	61,5 83,3 93,6	23,1 11,1 6,48	15,4 5,6 0,0	13 18 94	125	1 2 3
52. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	41,7 29,4 35,5	25,0 35,3 31,2	33,3 35,3 33,3	12 17 93	122	1 2 3
53. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de sélection des chefs d'établissement	63,6 13,3 20,0	0 33,3 28,8	36,4 53,3 51,3	11 15 80	106	1 2 3
54. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	7,7 18,8 17,5	30,8 37,5 31,3	61,5 43,8 51,3	13 16 80	109	1 2 3
55. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des unités	30,8 18,8 17,5	15,4 37,5 31,3	53,8 43,8 51,3	13 16 80	109	1 2 3
56. Il arrive qu'une décision en faveur d'une constituante ait des effets négatifs sur d'autres constituantes	61,5 88,2 89,8	23,1 5,9 5,7	15,4 5,9 4,5	13 17 88	118	1 2 3
57. Les mécanismes de participation permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue	76,9 61,1 49,4	23,1 33,3 38,8	00 5,6 11,8	13 18 85	116	1 2 3
58. Dans le système de l'UQ, les décisions se prennent au moment opportun	38,5 25,0 6,8	30,8 37,5 40,5	30,8 37,5 52,7	13 16 74	103	1 2 3
60. Le système de l'UQ permet de répondre rapidement aux besoins nouveaux	30,8 5,6 6,7	38,5 22,2 31,5	30,8 72,2 61,8	13 18 89	120	1 2 3
61. Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	61,5 77,8 74,5	23,1 16,7 16,3	15,4 5,6 9,2	13 18 98	129	1 2 3
Moyenne	31,96 17,06 16,82	23,67 27,49 24,60	44,78 55,46 59,11			

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur.

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint.

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées.

Tableau 59
La perception du processus décisionnel
selon la scolarité des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
50. Les processus de décision impliquant le siège social et les constituantes sont lents	71,4 86,0 83,8	14,3 11,6 10,8	14,3 2,3 5,4	7 43 74	124	1 2 3
51. L'implication du siège social dans certaines décisions rend plus complexes les processus	57,1 93,3 88,0	28,6 4,4 9,3	14,3 2,2 2,7	7 45 75	127	1 2 3
52. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	33,3 42,2 36,0	50,0 24,4 30,7	16,7 33,3 33,3	7 45 75	126	1 2 3
53. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de sélection des chefs d'établissement	71,4 28,2 20,6	14,3 23,1 27,0	14,3 48,7 52,4	7 39 63	109	1 2 3
54. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	60,0 23,7 15,7	40,0 28,9 30,0	00, 47,4 54,3	5 38 70	113	1 2 3
55. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des unités	42,9 22,0 32,9	57,1 29,3 30,1	00 48,8 37,0	7 41 73	121	1 2 3
56. Il arrive qu'une décision en faveur d'une constituante ait des effets négatifs sur d'autres constituantes	66,7 87,2 86,8	33,3 7,7 6,6	00, 5,1 6,6	6 39 76	121	1 2 3
57. Les mécanismes de participation permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue	66,7 57,5 54,1	33,3 40,0 32,4	00 2,5 13,5	6 40 74	120	1 2 3
58. Dans le système de l'UQ, les décisions se prennent au moment opportun	28,6 13,2 19,7	28,6 50,0 31,1	42,9 36,8 49,2	7 38 61	106	1 2 3
60. Le système de l'UQ permet de répondre rapidement aux besoins nouveaux	28,6 11,4 12,5	28,6 36,4 25,0	42,9 52,3 62,5	7 44 72	123	1 2 3
61. Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	57,1 73,9 69,6	28,6 10,9 20,3	14,3 15,2 10,1	7 46 79	132	1 2 3
Moyenne	34,04 20,27 19,66	32,43 24,25 23,03	27,49 55,47 57,34			1 2 3

1: 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle.

2: 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle.

3: 3e cycle complété.

Le tableau no 60 indique que les répondants possédant 6 ans et plus d'expérience dans leur fonction (catégorie no 3) se distinguent dans le cas de quatre énoncés. Bien qu'ils soient très majoritairement d'accord avec la lenteur et la complexité des processus décisionnels (Q 50 et Q 51), ils expriment ces opinions dans des proportions moindres, si on les compare aux deux autres catégories. Ils sont proportionnellement plus nombreux à croire que les décisions relatives aux programmes d'études sont pertinentes (Q 52) et que les mécanismes de participation prévus par le système de l'UQ permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue (Q 57) et de répondre rapidement aux besoins nouveaux (Q 60).

Par ailleurs, les répondants possédant seulement entre 0 et 2 ans d'expérience dans leur fonction (catégorie no 1) croient davantage qu'une décision en faveur d'une constituante puisse avoir des effets négatifs sur d'autres constituantes (Q 56).

En ce qui à trait à l'expérience à l'emploi de l'UQ, le tableau no 61 montre que les répondants possédant entre 0 et 5 ans d'expérience (catégorie no 1) expriment un degré d'accord plus élevé sur les questions relatives à la pertinence des décisions reliées à la gestion des programmes d'études (Q 52) et au développement des constituantes (Q 55). Il en est de même avec les mécanismes de participation permettant aux constituantes de faire valoir leur point de vue (Q 57).

Le tableau no 62 démontre que les répondantes considèrent davantage la pertinence des décisions en ce qui touche l'attribution des budgets aux constituantes (Q 54); cette tendance est cependant faible (27,3%). Par contre, une proportion plus importante des répondants croient que les mécanismes de participation prévus par le système permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue (Q 57).

Tableau 60

La perception du processus décisionnel
selon l'expérience des répondants dans leur fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
50. Les processus de décision impliquant le siège social et les constituantes sont lents	84,6 88,1 72,2	13,8 7,1 11,1	1,5 4,8 16,7	65 42 18	125	1 2 3
51. L'implication du siège social dans certaines décisions rend plus complexes les processus	88,2 95,3 72,2	11,8 2,3 11,1	0,0 2,3 16,7	68 43 18	129	1 2 3
52. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	31,8 39,5 55,6	33,3 27,9 22,2	34,8 32,6 22,2	66 43 18	127	1 2 3
53. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de sélection des chefs d'établissement	20,7 33,3 31,3	27,6 22,2 25,0	51,7 44,4 43,8	58 36 16	110	1 2 3
54. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	13,8 28,2 23,5	32,8 20,5 47,1	53,4 51,3 29,4	58 39 17	114	1 2 3
55. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des unités	22,2 39,0 33,3	30,2 26,8 50,0	47,6 34,1 16,7	63 41 18	122	1 2 3
56. Il arrive qu'une décision en faveur d'une constituante ait des effets négatifs sur d'autres constituantes	92,5 78,9 77,8	3,0 18,4 5,6	4,54 2,6 16,7	67 38 18	123	1 2 3
57. Les mécanismes de participation permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue	53,0 48,6 83,3	37,9 40,5 11,1	9,16 10,8 5,6	66 37 18	121	1 2 3
58. Dans le système de l'UQ, les décisions se prennent au moment opportun	13,8 15,6 33,3	41,4 25,0 44,4	44,8 59,4 22,2	58 32 28	108	1 2 3
60. Le système de l'UQ permet de répondre rapidement aux besoins nouveaux	10,4 12,5 22,2	31,3 22,5 38,9	58,2 65,0 38,9	67 40 18	125	1 2 3
61. Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	72,2 72,7 61,1	16,7 20,5 11,1	11,1 6,83 27,8	72 44 18	134	1 2 3
Moyenne	16,62 21,21 32,76	25,44 21,25 25,24	57,92 57,51 42,01			1 2 3

- 1: de 0 à 2 ans d'expérience.
2: de 3 à 5 ans d'expérience.
3: 6 ans et plus d'expérience.

Tableau 61
La perception du processus décisionnel
selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
50. Les processus de décision impliquant le siège social et les constituantes sont lents	81,0 83,3 85,5	19,0 9,5 9,7	00 7,1 4,8	21 42 62	125	1 2 3
51. L'implication du siège social dans certaines décisions rend plus complexes les processus	87,5 88,1 88,9	12,5 7,1 7,9	00 4,8 3,2	24 42 63	129	1 2 3
52. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	52,0 37,5 32,3	16,0 30,0 35,5	32,0 32,5 32,3	25 40 62	127	1 2 3
53. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de sélection des chefs d'établissement	36,8 19,4 27,3	5,3 22,2 34,5	57,9 58,3 38,2	19 36 55	110	1 2 3
54. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	30,0 23,1 14,5	25,0 28,2 34,5	45,0 48,7 50,9	20 39 55	114	1 2 3
55. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des unités	42,9 30,2 24,1	19,0 25,6 41,4	38,1 44,2 34,5	21 43 58	122	1 2 3
56. Il arrive qu'une décision en faveur d'une constituante ait des effets négatifs sur d'autres constituantes	86,4 90,0 83,6	9,1 7,5 8,2	4,5 2,52 8,25	22 40 61	123	1 2 3
57. Les mécanismes de participation permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue	66,7 48,7 57,4	28,6 38,5 34,4	4,81 12,8 8,25	21 39 61	121	1 2 3
58. Dans le système de l'UQ, les décisions se prennent au moment opportun	10,0 16,2 21,6	50,0 27,0 39,2	40,0 56,8 39,2	20 37 51	108	1 2 3
60. Le système de l'UQ permet de répondre rapidement aux besoins nouveaux	13,6 13,6 11,9	36,4 31,8 25,4	50,0 54,5 62,7	22 44 59	125	1 2 3
61. Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	69,2 70,5 71,9	23,1 13,6 17,2	7,7 15,9 10,9	26 44 64	134	1 2 3
Moyenne	24,02 19,91 19,65	22,18 21,91 26,17	53,81 58,15 54,17			1 2 3

- 1: de 0 à 5 ans d'expérience.
2: de 6 à 11 ans d'expérience.
3: 12 ans et plus d'expérience.

Tableau 62
La perception du processus décisionnel
selon le sexe des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
50. Les processus de décision impliquant le siège social et les constituantes sont lents	83,0 88,0	12,0 8,0	5,0 4,0	100 25	25	Masc. Fém.
51. L'implication du siège social dans certaines décisions rend plus complexes les processus	88,2 88,9	7,8 11,1	3,9 0,0	102 27	129	Masc. Fém.
52. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	37,6 38,5	30,7 26,9	31,7 34,6	101 26	127	Masc. Fém.
53. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de sélection des chefs d'établissement	27,3 22,7	25,0 27,3	47,7 50,0	88 22	110	Masc. Fém.
54. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	18,5 27,3	31,5 27,3	50,0 45,5	114 22	114	Masc. Fém.
55. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des unités	28,3 34,8	30,3 39,1	41,4 26,1	99 23	122	Masc. Fém.
56. Il arrive qu'une décision en faveur d'une constituante ait des effets négatifs sur d'autres constituantes	86,6 84,6	8,2 7,7	5,2 7,7	97 26	123	Masc. Fém.
57. Les mécanismes de participation permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue	58,8 45,8	33,0 41,7	8,2 12,5	97 24	121	Masc. Fém.
58. Dans le système de l'UQ, les décisions se prennent au moment opportun	18,8 13,0	34,1 47,8	47,1 39,1	85 23	108	Masc. Fém.
60. Le système de l'UQ permet de répondre rapidement aux besoins nouveaux	12,2 14,8	30,6 25,9	57,1 59,3	98 27	125	Masc. Fém.
61. Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	70,5 72,4	17,1 17,2	12,4 10,3	105 29	134	Masc. Fém.
Moyenne	20,73 19,9	23,67 25,45	55,59 54,64			Masc. Fém.

Si l'on tient compte du domaine de formation (tableau no 63), les répondants formés en arts, en lettres ou en éducation (catégorie no 1) sont moins nombreux à percevoir la pertinence des décisions relatives à la gestion des programmes d'études (Q 52), à la possibilité, pour les constituantes, de faire valoir leur point de vue (Q 57) et à l'opportunité du moment de la prise de (Q 58).

Les répondants dont le domaine de formation est les sciences humaines ou les sciences administratives (catégorie no 2) ont moins tendance à considérer la pertinence des décisions relatives à la sélection des chefs d'établissements (Q 53) et à l'attribution des budgets aux constituantes (Q 54).

En résumé, une proportion importante de répondants perçoit négativement la très grande majorité des énoncés se rapportant au processus décisionnel. Deux énoncés font exception à la règle: les répondants sont partagés concernant le rôle joué par le siège social en matière de décisions reliées à la gestion des programmes d'études (Q 52) et sont majoritairement d'accord avec le fait que les mécanismes de participation permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue (Q 57).

Si l'on tient compte de certaines caractéristiques personnelles des répondants, on constate que les cadres supérieurs (tableau no 58) suivent la tendance générale, mais que la proportion de ces derniers à exprimer un désaccord est moindre que celle des cadres intermédiaires et des professeurs occupant des postes de gestion académique. On observe le même phénomène chez les répondants possédant 6 ans et plus d'expérience dans leur fonction.

Tableau 63
La perception du processus décisionnel
selon le domaine de formation des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
50. Les processus de décision impliquant le siège social et les constituantes sont lents	96,6 82,3 76,5	00 11,3 20,6	3,4 6,5 2,9	29 62 34	125	1 2 3
51. L'implication du siège social dans certaines décisions rend plus complexes les processus	93,5 87,7 84,8	3,2 9,2 12,1	3,2 3,1 3,0	31 65 33	129	1 2 3
52. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	27,6 39,1 44,1	34,5 31,3 23,5	37,9 29,7 32,4	29 64 34	127	1 2 3
53. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de sélection des chefs d'établissement	29,2 18,2 38,7	33,3 25,5 19,4	37,5 56,4 41,9	24 55 31	110	1 2 3
54. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	25,0 12,1 32,1	28,6 36,2 21,4	46,4 51,7 46,4	28 58 28	114	1 2 3
55. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des unités	37,0 23,4 35,5	29,6 34,4 29,0	33,3 42,2 35,5	27 64 31	122	1 2 3
56. Il arrive qu'une décision en faveur d'une constituante ait des effets négatifs sur d'autres constituantes	92,9 84,1 84,4	3,6 12,7 3,1	3,6 3,2 12,5	28 63 32	123	1 2 3
57. Les mécanismes de participation permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue	34,6 61,3 63,6	57,7 27,4 30,3	7,7 11,3 6,10	26 62 33	121	1 2 3
58. Dans le système de l'UQ, les décisions se prennent au moment opportun	4,2 20,0 24,1	50,0 32,7 34,5	45,8 47,3 41,4	24 55 29	108	1 2 3
60. Le système de l'UQ permet de répondre rapidement aux besoins nouveaux	10,7 12,5 15,2	28,6 35,9 18,2	60,7 51,6 66,7	28 64 33	125	1 2 3
61. Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	73,3 73,1 64,9	16,7 17,9 16,2	10 9 18,9	30 67 37	134	1 2 3
Moyenne	17,14 18,95 26,42	25,98 24,95 20,75	56,87 56,13 52,82			1 2 3

1: arts, lettres, éducation.

2: sciences humaines et administratives.

3: sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées.

Si l'on tient compte de certaines caractéristiques personnelles des répondants, on constate que les cadres supérieurs (tableau no 58) suivent la tendance générale, mais que la proportion de ces derniers à exprimer un désaccord négative est moindre que celle des cadres intermédiaires et des professeurs occupant des postes de gestion académique. On observe le même phénomène chez les répondants possédant 6 ans et plus d'expérience dans leur fonction.

La documentation consultée nous permet de constater deux tendances différentes concernant le processus décisionnel vécu dans ce type d'organisation.

Les caractéristiques du processus décisionnel énoncées par les différents comités ayant précédé la création de l'UQ et celles développées dans le cadre de l'étude des concepts de décentralisation et de la structure divisionnalisée sont plutôt positives, alors que les contenus inhérents au concept de l'anarchie organisée et aux recherches de Parker (1981), Hand (1981), Paquin (1977) et St-John (1977) démontrent des aspects problématiques.

Dans une forte proportion, les répondants perçoivent que les processus décisionnels sont lents et complexes. Cette opinion semble aller à l'encontre de certains avantages reliés au concept de la décentralisation (Kochen, 1980; Mintzberg, 1982) et, donc, de certains objectifs reliés à l'intention de décentralisation exprimée lors de la création de l'Université du Québec.

Par contre, Paquin (1977) précise que, dans un contexte décentralisé, les décisions peuvent être prises sans disposer de l'information nécessaire et qu'il peut exister une lenteur et un délai dans la prise de décision.

9. La prise en compte des particularités locales

La catégorie portant sur la prise en compte des particularités locales comprend cinq énoncés, l'un d'entre eux étant formulé d'une façon négative¹⁴⁵.

Ce thème vise à identifier, d'une part, les possibilités du système de l'UQ de répondre aux besoins spécifiques des régions et de permettre une allocation efficace des ressources financières, et d'autre part, les possibilités du siège social de prendre en compte les particularités locales et de comprendre les différences entre les constituantes. La variable "dispersion géographique" en fonction de la réponse aux besoins des constituantes y est également traitée.

Le tableau no 64 nous indique que, globalement, les répondants sont très partagés sur ces énoncés. Dans le cas de deux énoncés, cependant, l'opinion exprimée est davantage polarisée. Majoritairement, les répondants croient que le système de l'UQ permet de répondre aux besoins spécifiques des régions par l'entremise des constituantes (Q 8). Ils sont nombreux, par ailleurs, à être en désaccord avec le fait que le système de l'UQ permette une allocation efficace des ressources financières (Q 49).

Le tableau no 65 nous démontre deux tendances particulières. En effet, plus les répondants occupent un poste de niveau inférieur dans les constituantes, moins ils sont nombreux à considérer que le système de l'UQ permet aux constituantes de répondre aux besoins spécifiques des régions (Q 8).

¹⁴⁵ Pour les fins de l'analyse, les résultats obtenus à la question no 11 (question dont la formulation est négative) doivent être inversés afin de considérer globalement, le cas échéant, l'ensemble des questions de cette catégorie.

Tableau 64

La perception de la prise en compte des particularités locales

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
8.Le système de l'UQ permet aux constituantes de répondre aux besoins spécifiques de la région	52,2	15,7	32,1	134
9.Le siège social tient compte des particularités locales des régions	34,4	24,0	41,6	125
10.Le siège social comprend les différences entre les universités constituantes	37,9	33,1	29,0	124
11.La dispersion géographique ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	42,7	19,4	37,9	124
49.Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources financières compte tenu des besoins des différents milieux	16,7	27,5	55,8	120
Moyenne	35,82	23,94	40,24	

Tableau 65

La perception de la prise en compte des particularités locales selon la fonction occupée dans les universités constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
8.Le système de l'UQ permet aux constituantes de répondre aux besoins spécifiques de la région	69,2	7,7	23,1	13		1
	50,0	5,6	44,4	18		2
	48,0	19,4	32,7	98	129	3
9.Le siège social tient compte des particularités locales des régions	38,5	15,4	46,2	13		1
	38,9	27,8	33,3	18		2
	29,2	25,8	44,9	89	120	3
10.Le siège social comprend les différences entre les universités constituantes	38,5	30,8	30,8	13		1
	41,2	35,3	23,5	17		2
	33,7	34,8	31,5	89	119	3
11.La dispersion géographique ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	36,4	18,2	45,5	11		1
	66,7	6,7	26,7	15		2
	41,9	21,5	36,6	93	119	3
49.Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources financières compte tenu des besoins des différents milieux	7,7	15,4	76,9	13		1
	18,8	31,3	50,0	16		2
	16,1	27,6	56,3	87	116	3
Moyenne	39,88	17,50	42,68			1
	35,12	21,34	43,58			2
	32,72	25,82	41,46			3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur.

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint.

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées.

Les enseignants qui occupent des postes de gestion académique (catégorie no 3) expriment leur accord dans une proportion moins importante au fait que le siège social tienne compte des particularités locales des régions (Q 9).

Quant à eux, les cadres intermédiaires (catégorie no 2) attribuent une importance au fait que la dispersion géographique ne permette pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes (Q 11).

Comme l'indique le tableau no 66, les répondants les moins scolarisés (catégorie no 1)¹⁴⁶ sont plus nombreux que ceux des autres catégories à exprimer leur accord aux énoncés formulés positivement. Dans une proportion plus élevée, ils considèrent que le système de l'UQ ou le siège social offre des possibilités de répondre aux besoins spécifiques des régions (Q 8), de tenir compte des particularités locales (Q 9), de comprendre les différences entre les constituantes (Q 10) et d'allouer efficacement les ressources financières (Q 49). Aucun des répondants de cette catégorie n'exprime son accord avec le fait que la dispersion géographique soit un facteur pouvant porter préjudice à la réponse aux besoins des constituantes (Q 11).

¹⁴⁶ Il nous faut nuancer ces résultats, puisque seulement 7 répondants se retrouvent dans cette catégorie.

Tableau 66

La perception de la prise en compte des particularités locales
selon la scolarité des répondants

Variabes	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
8.Le système de l'UQ permet aux constituantes de répondre aux besoins spécifiques de la région	71,4 56,5 47,5	14,3 13,0 17,5	14,3 30,4 35,0	7 46 80	133	1 2 3
9.Le siège social tient compte des particularités locales des régions	57,1 36,4 31,5	28,6 22,7 23,3	14,3 40,9 45,2	7 44 73	124	1 2 3
10.Le siège social comprend les différences entre les universités constituantes	66,7 32,6 39,2	16,7 37,2 31,1	16,7 30,2 29,7	6 43 74	123	1 2 3
11.La dispersion géographique ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des consti- tuantes	0,0 40,0 48,0	28,6 20,0 18,7	71,4 40,0 33,3	7 40 75	122	1 2 3
49.Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources financières compte tenu des besoins des différents milieux	33,3 20,5 13,7	16,7 23,1 30,1	50,0 56,4 56,2	6 39 73	118	1 2 3
Moyenne	59,98 37,20 33,04	20,98 23,20 24,14	19,06 39,58 42,82			1 2 3

1: 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle.

2: 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle.

3: 3e cycle complété.

Les répondants qui possèdent une plus grande expérience à l'emploi de l'UQ (catégorie no 3, tableau no 67) sont moins nombreux à exprimer leur accord aux énoncés de cette catégorie dont la formulation est positive¹⁴⁷. Ces derniers perçoivent moins le fait que le siège social puisse tenir compte des particularités locales des régions (Q 9). Ils sont plus nombreux que ceux des autres catégories à croire que la dispersion géographique des

¹⁴⁷ La proportion d'accord exprimée par ces répondants est cependant supérieure à celle exprimée par ceux possédant une expérience moyenne (catégorie no 2), lorsqu'il est question des possibilités de répondre aux besoins spécifiques des régions (Q8).

constituantes puisse être un facteur de nature à nuire à la réponse aux besoins de ces dernières.

Tableau 67

La perception de la prise en compte des particularités locales
selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
8.Le système de l'UQ permet aux constituantes de répondre aux besoins spécifiques de la région	69,2 46,7 49,2	11,5 15,6 17,5	19,2 37,8 33,3	26 45 63	134	1 2 3
9.Le siège social tient compte des particularités locales des régions	40,9 38,1 29,5	22,7 19,0 27,9	36,4 42,9 42,6	22 42 61	125	1 2 3
10.Le siège social comprend les dif- férences entre les universités constituantes	56,5 40,0 29,5	21,7 37,5 34,4	21,7 22,5 36,1	23 40 61	124	1 2 3
11.La dispersion géographique ne per- met pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	28,0 35,9 53,3	24,0 23,1 15,0	48,0 41,0 31,7	25 39 60	124	1 2 3
49.Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources finan- cières compte tenu des besoins des différents milieux	22,7 17,9 13,6	18,2 25,6 32,2	59,1 56,4 54,2	22 39 59	120	1 2 3
Moyenne	47,46 36,74 30,70	19,62 24,16 25,40	32,88 39,10 43,90			1 2 3

- 1: de 0 à 5 ans d'expérience.
2: de 6 à 11 ans d'expérience.
3: 12 ans et plus d'expérience.

Le sexe des répondants ne permet de constater que très peu de variations. Comme le tableau no 68 le démontre, les répondantes croient davantage que le système de l'UQ permet de répondre aux besoins spécifiques des régions (Q 8); les répondants, quant à eux, accordent plus d'importance à la dispersion géographique comme facteur pouvant nuire à la réponse aux besoins des constituantes (Q 11).

Tableau 68

La perception de la prise en compte des
particularités locales selon le sexe

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
8.Le système de l'UQ permet aux constituantes de répondre aux besoins spécifiques de la région	50,0 60,0	14,4 20,0	35,6 20,0	104 30	134	Masc. Fém.
9.Le siège social tient compte des particularités locales des régions	33,7 37,0	20,4 37,0	45,9 25,9	98 27	125	Masc. Fém.
10.Le siège social comprend les dif- férences entre les universités constituantes	36,4 44,0	34,3 28,0	29,3 28,0	99 25	124	Masc. Fém.
11.La dispersion géographique ne per- met pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	45,7 33,3	17,0 26,7	37,2 40,0	94 30	124	Masc. Fém.
49.Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources finan- cières compte tenu des besoins des différents milieux	16,3 18,2	30,6 13,6	53,1 68,2	98 22	120	Masc. Fém.
Moyenne	34,72 39,84	23,34 25,06	41,92 35,08			Masc. Fém.

A l'instar des répondants les moins scolarisés, ceux dont la formation se situe en sciences pures, en sciences de la santé ou en sciences appliquées (catégorie no 3) sont plus nombreux à être d'accord avec les possibilités de cette structure de permettre la prise en compte des particularités locales. Le tableau no 69 permet de constater un degré d'accord supérieur de ces derniers, sauf dans le cas de l'énoncé concernant la réponse aux besoins spécifiques des régions (Q 8). Dans ce cas, les répondants dont les domaines de formation concernent les sciences humaines et les sciences administratives (catégorie no 2) expriment un degré d'accord inférieur.

Tableau 69

La perception de la prise en compte des particularités locales
selon le domaine de formation des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
8.Le système de l'UQ permet aux constituantes de répondre aux besoins spécifiques de la région	63,3 42,9 61,8	20,0 12,9 17,6	16,7 44,3 20,6	30 70 34	134	1 2 3
9.Le siège social tient compte des particularités locales des régions	27,6 29,9 51,7	37,9 22,4 13,8	34,5 47,8 34,5	29 67 29	125	1 2 3
10.Le siège social comprend les dif- férences entre les universités constituantes	25,9 35,4 53,1	40,7 32,3 28,1	33,3 32,3 18,8	27 65 32	124	1 2 3
11.La dispersion géographique ne per- met pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	42,3 40,6 47,1	23,1 17,2 20,6	34,6 42,2 32,4	26 64 34	124	1 2 3
49.Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources fi- nancières compte tenu des besoins des différents milieux	12,0 14,3 25,0	24,0 31,7 21,9	64,0 54,0 53,1	25 63 32	120	1 2 3
Moyenne	32,68 32,94 44,80	29,14 23,30 20,40	38,16 43,80 34,82			1 2 3

1: arts, lettres, éducation.

2: sciences humaines et administratives.

3: sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées.

En général, les répondants sont plutôt partagés sur ce sujet. Deux énoncés sont l'objet de tendances plus prononcées: les répondants perçoivent que le système de l'UQ permet de répondre aux besoins spécifiques des régions (Q 8); ils ne pensent pas, par ailleurs, que le système permet une allocation efficace des ressources financières (Q 49).

Les répondants les moins scolarisés et ceux dont la formation se situe en sciences appliquées, en sciences de la santé et en sciences pures sont davantage d'accord avec ces

aspects relatifs aux particularités locales. Par contre, les répondants possédant une vaste expérience à l'emploi de l'UQ ont tendance à exprimer une opinion contraire.

La perception des répondants est partagée en ce qui concerne la prise en compte des particularités locales telle qu'elle est décrite ou anticipée dans les textes consultés.

Lors de la création de l'Université du Québec, les volontés de démocratisation et de décentralisation traduisent un souci de prise en compte des particularités locales. En référence au concept de la décentralisation, nous pouvons mentionner ces intentions exprimées lors de la création de l'UQ: la décentralisation des services d'enseignement supérieur en région, la régionalisation des services universitaires, le développement local et la décentralisation géographique afin de susciter les sentiments d'appartenance régionale. Compte tenu, entre autres, des avantages de la structure décentralisée, ces intentions témoignent définitivement d'un souci d'une prise en compte des particularités locales.

La documentation relative aux concepts et aux recherches pertinents à ce type de structure met en relief également un certain nombre de caractéristiques à ce sujet. Ces dernières sous-tendent des comportements attribuables à la fois au siège social et aux différentes unités.

Selon Mintzberg (1982), la structure divisionnalisée permet aux divisions une autonomie, une latitude de décision, une capacité de réponse stratégique et une grande marge de manoeuvre pour faciliter leur fonctionnement en vue de répondre aux besoins spécifiques des milieux.

A propos de la décentralisation, Kochen (1980) mentionne qu'elle facilite un service requis de qualité pertinente. Selon Mintzberg (1982), une structure décentralisée

permet de répondre rapidement aux conditions locales. L'éparpillement des lieux de décision peut cependant provoquer une réponse incohérente aux besoins du milieu. Pour Brassard et Ouellet (1983), la décentralisation favorise la pertinence des décisions et permet de situer les responsabilités au lieu organisationnel le plus approprié.

Des résultats de recherches identifient des constatations qui renvoient au respect des juridictions des composantes. Parker (1981) mentionne ces facteurs comme étant des éléments reliés à la popularité de ces types d'institutions:

- desservir une région géographique particulière qui ne serait desservie autrement.;
- permettre des services éducatifs équivalents en termes d'accessibilité à tous les résidents d'une région donnée;
- rencontrer les besoins éducatifs différents des diverses communautés d'une région.

Hand (1981) énonce un certain nombre d'avantages propres à ce type de structure qui peuvent être associés à la prise en compte des particularités locales. Ces avantages peuvent se résumer ainsi: un meilleur sens de la communauté sur chaque campus, une diversité pour rencontrer les besoins variés des étudiants, une opportunité pour expérimenter de nouvelles philosophies et méthodologies.

Chang (1978) émet une opinion similaire, à savoir que ce type de structure permet une réponse stratégique aux besoins spécifiques.

Ce chapitre a été consacré à l'analyse des catégories qui regroupent la quasi totalité des énoncés relatifs aux relations entre le siège social et les universités constituantes.

Nous avons pu constater que les perceptions des répondants varient de telle sorte qu'il nous est impossible de dégager des tendances propres à l'ensemble des sujets étudiés.

La perception des répondants varient également selon certaines caractéristiques personnelles des répondants. Dans ce cas, des constances semblent se dégager.

Dans le but d'attirer l'attention du lecteur sur les résultats les plus significatifs, un résumé de l'ensemble des catégories est présenté à la fin du chapitre sept.

Chapitre VII

L'analyse des catégories complémentaires

Ce chapitre complète l'analyse des résultats. Il traite de cinq catégories qui réfèrent à des objets particuliers de gestion et à une caractéristique essentielle du système universitaire étudié soit la dispersion géographique. Quelques questions qui n'ont pu être évaluées dans l'une ou l'autre des catégories étant donné leur spécificité sont également considérées.

En dernier lieu, les résultats relatifs à la perception des acteurs provenant du siège social, qui diffèrent beaucoup de ceux des autres répondants, sont présentés.

Les sujets suivants sont dans l'ordre analysés et interprétés: la gestion de programme, la gestion financière, la gestion du développement, la gestion de la recherche, la dispersion géographique, la possibilité, pour les constituantes, de se concerter pour mieux faire face au siège social (Q 42), la marge de manoeuvre dont dispose les acteurs du siège social (Q 43), la comparaison entre le coût du système de l'UQ et celui des autres universités (Q 45), le partage de l'autorité et les responsabilités entre le siège social et les constituantes en fonction des compétences (Q 59) et la perception des répondants en provenance du siège social.

1. La gestion de programme

La catégorie ayant trait à la gestion de programme comporte cinq énoncés dont deux ont une formulation négative¹⁴⁸.

¹⁴⁸ Les résultats obtenus aux énoncés nos 61 et 68 (énoncés dont les formulations sont négatives) doivent être inversés, dans certains cas, pour des fins de comparaison.

Cette catégorie concerne la gestion de programme, et notamment, les aspects suivants: le contrôle des performances des constituantes, le niveau d'autonomie de ces dernières, le rôle joué par le siège social dans les décisions relatives à la gestion de programme et à l'adoption des nouveaux programmes, les ambiguïtés de juridiction entre les constituantes.

Selon le tableau no 70, la majorité des répondants constate une autonomie des constituantes en ce qui a trait à la gestion de programme (Q 38), des processus d'adoption de nouveaux programmes longs reliés au rôle du siège social (Q 61), des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes (Q 68).

Tableau 70
La perception de la gestion de programme

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
31.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de programmes	40,9	19,1	40,0	115
38.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne gestion des programmes d'enseignement	57,0	24,4	18,5	135
52.Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	37,8	29,9	32,3	127
61.Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	70,9	17,2	11,9	134
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes à offrir	62,2	19,3	18,5	119
Moyenne	53,76	21,98	24,24	

Les répondants sont plutôt partagés lorsqu'il s'agit du contrôle exercé par le siège social (Q 31) et des décisions pertinentes à ce sujet découlant du rôle du siège social (Q 52).

En excluant l'énoncé relatif à l'autonomie des constituantes (Q 38)), les répondants expriment donc une opinion qui laisse entendre des difficultés au sujet de la gestion de programme.

Nous intégrons ici les tableaux en référence aux tendances pour une meilleure visibilité et compréhension des domaines de l'analyse.

Compte tenu des caractéristiques personnelles des répondants, les données obtenues permettent de constater ces tendances:

1. en regard de la fonction occupée par les répondants (tableau 71): plus ces derniers occupent des postes élevés dans la structure administrative, plus ils sont nombreux à percevoir l'autonomie des constituantes en matière de gestion de programme (Q 38). Par contre, plus le poste occupé est élevé, moins ils constatent l'ambiguïté de juridiction entre les constituantes à ce sujet (Q 68). Pour leur part, les cadres supérieurs (catégorie no 1) perçoivent moins le contrôle du siège social (Q 31) et la lenteur dans les processus d'adoption des programmes découlant de son rôle dans le système de l'UQ (Q 61). Ils sont plus nombreux, cependant, à considérer que le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en ce qui touche la gestion des programmes d'études (Q 52);

Tableau 71

La perception de la gestion de programme
selon la fonction occupée dans les universités constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
31.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de programmes	25,0 44,4 45,0	16,7 11,1 21,3	58,3 44,4 33,8	12 18 80	110	1 2 3
38.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne gestion des programmes d'enseignement	84,6 72,2 48,5	0,0 22,2 29,3	15,4 5,6 22,2	13 18 99	130	1 2 3
52.Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	41,7 29,4 35,5	25,0 35,3 31,2	33,3 35,3 33,3	12 17 93	122	1 2 3
61.Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	61,5 77,8 74,5	23,1 16,7 16,3	15,4 5,6 9,2	13 18 98	129	1 2 3
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes à offrir	27,3 47,1 70,9	9,1 29,4 17,4	63,6 23,5 11,6	11 17 86	114	1 2 3
Moyenne	46,06 35,04 29,96	14,78 22,94 23,10	39,16 42,04 46,94			1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur.

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint.

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes

2. en regard de la scolarité des répondants (tableau no 72): ceux possédant une scolarité inférieure (catégorie no 1) sont moins nombreux à percevoir le contrôle de la part du siège social (Q 31), l'ambiguïté de juridiction entre les constituantes (Q 68) et la longueur des processus d'adoption des nouveaux programmes découlant du rôle même joué par le siège social (Q 61). Ils sont, par contre, plus nombreux à souligner l'autonomie des constituantes à ce sujet (Q 38);

Tableau 72

La perception de la gestion de programme
selon la scolarité des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
31.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de programmes	14,3 41,5 43,9	14,3 24,4 16,7	71,4 34,1 39,4	7 41 66		1 2 3
38.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne gestion des programmes d'enseignement	71,4 55,3 57,0	28,6 21,3 25,3	00,0 23,4 17,7	7 47 79		1 2 3
52.Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	33,3 42,2 36,0	50,0 24,4 30,7	16,7 33,3 33,3	6 45 75		1 2 3
61.Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	57,1 73,9 69,6	28,6 10,9 20,3	14,3 15,2 10,1	7 46 79		1 2 3
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes à offrir	16,7 61,5 66,7	50,0 12,8 20,8	33,3 25,6 12,5	6 39 72		1 2 3
Moyenne	33,32 35,96 31,9	34,30 18,76 22,76	32,38 45,24 45,34			1 2 3

1: 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle.

2: 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle.

3: 3e cycle complété.

3. en regard de l'expérience dans leur fonction (tableau no 73): les répondants possédant beaucoup d'expérience dans leur fonction (catégorie no 3) croient davantage en la pertinence des décisions du siège social en matière de gestion de programme (Q 52). Ces derniers sont moins nombreux, cependant, à constater des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes (Q 68).

Tableau 73

La perception de la gestion de programme
selon l'expérience des répondants dans leur fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
31.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de programmes	40,7 41,0 41,2	15,3 23,1 23,5	44,1 35,9 35,3	59 39 17	115	1 2 3
38.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne gestion des programmes d'enseignement	62,2 48,8 55,6	23,0 27,9 22,2	14,9 23,3 22,2	74 43 18	135	1 2 3
52.Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	31,8 39,5 55,6	33,3 27,9 22,2	34,8 32,6 22,2	66 43 18	127	1 2 3
61.Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	72,2 72,7 61,1	16,7 20,5 11,1	11,1 6,8 27,8	72 44 18	134	1 2 3
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes à offrir	66,7 64,9 37,5	15,2 21,6 31,3	18,2 13,5 31,3	66 37 16	119	1 2 3
Moyenne	32,8 29,92 42,30	20,7 24,20 22,06	46,54 45,88 35,66			1 2 3

1: de 0 à 2 ans d'expérience.

2: de 3 à 5 ans d'expérience.

3: 6 ans et plus d'expérience.

4. en regard de l'expérience à l'emploi de l'UQ (tableau no 74): plus les répondants possèdent de l'expérience, moins ils perçoivent l'autonomie des constituantes au chapitre de la gestion de programme (Q 38). De leur côté, les répondants possédant très peu d'expérience (catégorie no 1) considèrent davantage la pertinence des décisions à ce sujet, compte tenu du rôle du siège social (Q 52);

Tableau 74
La perception de la gestion de programme
selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
31.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de programmes	43,5 42,1 38,9	17,4 18,4 20,4	39,1 39,5 40,7	23 38 54	115	1 2 3
38.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne gestion des programmes d'enseignement	73,1 60,0 48,4	15,4 24,4 28,1	11,5 15,6 23,4	26 45 64	135	1 2 3
52.Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	52,0 37,5 32,3	16,0 30,0 35,5	32,0 32,5 32,3	25 40 62	127	1 2 3
61.Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	69,2 70,5 71,9	23,1 13,6 17,2	7,7 15,9 10,9	26 44 64	135	1 2 3
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes à offrir	54,2 63,4 64,8	16,7 19,5 20,4	29,2 17,1 14,8	24 41 54	119	1 2 3
Moyenne	41,1 34,52 29,06	17,72 21,18 24,32	41,20 44,3 46,62			1 2 3

1: de 0 à 5 ans d'expérience.

2: de 6 à 11 ans d'expérience.

3: 12 ans et plus d'expérience.

5. en regard du sexe des répondants (tableau no 75): la proportion des répondants qui perçoivent des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes au point de vue de la gestion de programme (Q 68) est inférieure à celle des répondantes (le nombre de répondants qui expriment leur accord à cet énoncé est cependant élevé);

Tableau 75
La perception de la gestion de programme
selon le sexe des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
31.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de programmes	42,7 34,6	18,0 23,1	39,3 42,3	89 26	115	Masc. Fém.
38.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne gestion des programmes d'enseignement	55,8 61,3	24,0 25,8	20,2 12,9	104 31	135	Masc. Fém.
52.Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	37,6 38,5	30,7 26,9	31,7 34,6	101 26	127	Masc. Fém.
61.Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	70,5 72,4	17,1 17,2	12,4 10,3	105 29	134	Masc. Fém.
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes à offrir	59,1 73,1	20,4 15,4	20,4 11,5	93 26	119	Masc. Fém.
Moyenne	33,78 31,24	22,04 21,68	44,16 47,06			Masc. Fém.

6. en regard du domaine de formation des répondants (tableau no 76): ceux dont la formation se situe en arts, en lettres ou en éducation (catégorie no 1) croient moins en l'autonomie des constituantes au point de vue de la gestion de leur programme d'enseignement (Q 38).

En résumé, si l'on fait abstraction de l'autonomie des constituantes, les répondants ont tendance à exprimer une opinion qu'on peut interpréter comme étant négative au sujet de la gestion de programme. Les cadres supérieurs des constituantes sont, par contre, plus nuancés. Malgré le fait qu'ils perçoivent majoritairement la lenteur dans les

Tableau 76

La perception de la gestion de programme
selon le domaine de formation des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
31.Le siège social contrôle les performances des constituantes en	50,0	20,0	30,0	30		1
matière de gestion de programmes	40,4	19,2	40,4	52		2
	33,3	18,2	48,5	33	115	3
38.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne	44,8	34,5	20,7	29		1
gestion des programmes d'enseignement	61,4	20,0	18,6	70		2
	58,3	25,0	16,7	36	135	3
52.Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en matière	27,6	34,5	37,9	29		1
de gestion de programmes	39,1	31,3	29,7	64		2
	44,1	23,5	32,4	34	127	3
61.Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	73,3	16,7	10,0	30		1
	73,1	17,9	9,0	67		2
	64,9	16,2	18,9	37	134	3
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a	69,2	23,1	7,7	26		1
trait aux programmes à offrir	61,9	19,0	19,0	63		2
	56,7	16,7	26,7	30	119	3
Moyenne	28,02	25,76	46,22			1
	33,78	21,48	44,74			2
	36,26	19,92	43,84			3

1: arts, lettres, éducation.

2: sciences humaines et administratives.

3: sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées.

processus d'adoption des nouveaux programmes, lenteur occasionnée par le rôle joué par le siège social, ils ont en général une opinion que l'on peut interpréter comme étant plus positive.

Cette opinion exprimée par les répondants ne semble correspondre que partiellement au contenu de notre revue de la documentation.

Comme nous l'avons déjà mentionné, en soi, l'étude des concepts de la structure divisionnalisée et de la décentralisation démontre une autonomie importante de la part des unités, une autonomie liée, entre autres, à la réponse aux besoins spécifiques.

Rappelons que parmi les facteurs d'autonomie soumis à l'attention des répondants de l'étude de Hand (1981), le curriculum vient en première position (70%). Hand souligne également que la possibilité d'expérimentation de nouvelles philosophies et méthodologies sont des avantages de ce type de structure.

On se souvient, cependant, que selon Mintzberg (1982), la surface de contrôle du sommet stratégique peut être assez grande dans ce type de structure.

Selon Parker (1981), ce type de structure permet d'égaliser les opportunités éducationnelles et est propre à satisfaire les différents besoins éducationnels. L'expansion et l'addition de nouveaux programmes peut cependant s'avérer difficiles.

Soulignons enfin que la lenteur dans les processus décisionnels semble être une caractéristique de la décentralisation¹⁴⁹.

En ce qui a trait à l'aspect juridiction, rappelons (catégorie no 20) que la documentation pertinente ne nous permet pas de constater globalement de difficulté à ce sujet.

2. La gestion financière

La catégorie portant sur la gestion financière comprend quatre énoncés. Cette catégorie aborde ce sujet sous les aspects suivants: le contrôle de la gestion des constituantes,

¹⁴⁹ Selon Paquin (1977) et Brassard et Ouellet (1983).

l'autonomie des constituantes quant à l'utilisation des ressources, l'allocation des ressources émanant des besoins et l'attribution des budgets par le siège social.

Le tableau no 77 démontre que les répondants sont partagés, si l'on considère ces énoncés comme un ensemble; leur opinion est davantage circonscrite, si l'on prend en considération chacun de ces énoncés.

Tableau 77
La perception de la gestion financière

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
33.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion financière	75,5	8,2	16,4	110
39.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne utilisation de leurs ressources financières	42,3	27,6	30,1	123
49.Le système de l'UQ permet une allocation efficaces des ressources financières compte tenu des besoins des différents milieux	16,7	27,5	55,8	120
54.Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	20,2	30,7	49,1	114
Moyenne	38,68	23,50	37,85	

Une très forte proportion de répondants perçoit que le siège social contrôle les constituantes en matière de question financière (Q 33). Par ailleurs, bien que leur opinion soit partagée, ils sont davantage nombreux à croire en l'autonomie des constituantes en matière de gestion financière (Q 39).

Ils expriment leur désaccord à propos de deux autres énoncés. Majoritairement, ils ne perçoivent pas que le système de l'UQ permette une allocation efficace des ressources financières (Q 49), et près de la moitié d'entre eux ne pensent pas que le rôle du siège social permette des décisions pertinentes à ce sujet (Q 54).

La prise en compte des caractéristiques personnelles des répondants nous permet de constater ce qui suit:

1. en regard de la fonction occupée dans les constituantes (tableau no 78), les cadres supérieurs (catégorie no 1) sont moins nombreux à percevoir le contrôle de la part du siège social (Q 33), l'allocation efficace des ressources financières par le système de l'UQ (Q 49), de même que les décisions pertinentes reliées au rôle joué par le siège social dans l'attribution des budgets (Q 56). Les enseignants occupant des postes de gestion (catégorie no 3), quant à eux, perçoivent, dans une proportion moindre, un niveau d'autonomie suffisant des constituantes en vue de leur permettre une bonne utilisation de leurs ressources financières (Q 39);

Tableau 78

La perception de la gestion financière
selon la fonction occupée dans les universités constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
33.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion financière	69,2 86,7 75,6	15,4 6,7 7,7	15,4 6,7 16,7	13 15 78	106	1 2 3
39.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne utilisation de leurs ressources financières	61,5 62,5 32,6	7,7 25,0 32,6	30,8 12,5 34,8	13 16 89	118	1 2 3
49.Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources financières compte tenu des besoins des différents milieux	7,7 18,8 16,1	15,4 31,3 27,6	76,9 50,0 56,3	13 16 87	116	1 2 3
54.Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	7,7 18,8 17,5	30,8 37,5 31,3	61,5 43,8 51,3	13 16 80	109	1 2 3
Moyenne	36,53 46,7 35,45	17,33 25,13 24,80	46,15 28,25 39,78			1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées

2. en regard du niveau de scolarité des répondants, le tableau no 79 nous indique que les répondants moins scolarisés (catégorie no 1) sont très nombreux à percevoir un contrôle par le siège social sur les constituantes en matière de gestion financière (Q 33). Une proportion plus importante de ces derniers qualifie positivement le rôle du siège social en ce qui a trait à l'attribution des budgets (Q 54). Par contre, les répondants les plus scolarisés (catégorie no 3) sont moins nombreux à considérer que les

constituantes disposent de beaucoup d'autonomie en vue d'utiliser leur ressources financières (Q 39);

Tableau 79

La perception de la gestion financière
selon la scolarité des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
33.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion financière	16,77 75,0 80,6	33,3 7,5 6,5	50,0 17,5 12,9	6 40 62	108	1 2 3
39.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne utilisations de leurs ressources financières	66,7 51,2 36,1	16,7 16,3 33,3	16,7 32,6 30,6	6 43 72	121	1 2 3
49.Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources financières compte tenu des besoins des différents milieux	33,3 20,5 13,7	16,7 23,1 30,1	50,0 56,4 56,2	6 39 73	118	1 2 3
54.Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	60,0 23,7 15,7	40,0 28,9 30,0	00 47,4 54,3	5 38 70	113	1 2 3
Moyenne	44,18 42,60 36,53	26,68 18,95 24,98	29,18 38,48 38,50			1 2 3

1. 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle
2. 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle
3. 3e cycle complété

3. l'expérience à l'emploi de l'UQ (tableaux no 80) nous démontre que les répondants possédant plus d'expérience (catégorie no 3) se distinguent dans le cas de trois énoncés: ils sont, en effet, proportionnellement moins nombreux à percevoir l'autonomie des constituantes au niveau de la gestion financière, le fait également que le système de l'UQ permette une allocation efficace des ressources financières (Q 49) et le rôle joué par le siège social

au chapitre des décisions pertinentes reliées à l'attribution des budgets aux
constituantes (Q 54);

Tableau 80
La perception de la gestion financière
selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NI	Expérience
33.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion financière	71,9 76,9 85,7	10,5 5,1 7,1	17,5 17,9 7,1	57 39 14	110	1 2 3
39.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne utilisation de leurs ressources financières	42,4 40,0 47,1	31,8 27,5 11,8	25,8 32,5 41,2	66 40 17	123	1 2 3
49.Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources financières compte tenu des besoins des différents milieux	15,2 16,2 23,5	25,8 27,0 35,3	59,1 56,8 41,2	66 37 17	120	1 2 3
54.Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	13,8 28,2 23,5	32,8 20,5 47,1	53,4 51,3 29,4	58 39 17	114	1 2 3
Moyenne	35,83 40,33 44,95	25,23 20,03 25,33	38,95 39,63 29,73			1 2 3

1. de 0 à 5 ans d'expérience
2. de 6 à 11 ans d'expérience
3. 12 ans et plus d'expérience

4. en regard du domaine de formation (tableau 81), une proportion moindre des répondants formée en arts, en lettres ou en éducation (catégorie no 1) note un contrôle financier de la part du siège social sur les constituantes (Q 33); ils sont cependant majoritairement d'accord avec cet énoncé.

En résumé, la majorité des répondants perçoit un contrôle de la part du siège social en matière de gestion financière. Ils sont, en outre, très critiques sur le rôle joué par le système de l'UQ ou le siège social en regard de l'attribution des ressources financières.

Tableau 81

La perception de la gestion financière
selon le domaine de formation des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
33. Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion financière	57,1 80,4 84,6	21,4 3,6 3,8	21,4 16,1 11,5	28 56 26	110	1 2 3
39. Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne utilisation de leurs ressources financières	39,3 41,5 46,7	21,4 27,7 33,3	39,3 30,8 20,0	28 65 30	123	1 2 3
49. Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources financières compte tenu des besoins des différents milieux	12,0 14,3 25,0	24,0 31,7 21,9	64,0 54,0 53,1	25 63 32	120	1 2 3
54. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	25,0 12,1 32,1	28,6 36,2 21,4	46,4 51,7 46,4	28 58 28	114	1 2 3
Moyenne	33,35 37,08 47,10	23,85 24,80 20,10	42,78 38,15 32,75			1 2 3

1. arts, lettres, éducation
2. sciences humaines et administratives
3. sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées

L'autonomie de gestion des ressources financières semble cependant plus présente à leurs yeux. Par ailleurs, bien que les cadres supérieurs des constituantes perçoivent moins de contrôle du siège social, ils sont nombreux à remettre en question le rôle joué par le système de l'UQ et le siège social au niveau de l'attribution des ressources.

En résumé, la majorité des répondants perçoit un contrôle de la part du siège social en matière de gestion financière. Ils sont, très critiques sur le rôle joué par le système de l'UQ ou le siège social en regard de l'attribution des ressources financières. L'autonomie de gestion des ressources financières semble cependant plus présente à leurs yeux. Par ailleurs, bien que les cadres supérieurs des constituantes perçoivent moins de contrôle du

siège social, ils sont nombreux à remettre en question le rôle joué par le système de l'UQ et le siège social au niveau de l'attribution des ressources.

Les opinions exprimées par les répondants correspondent en partie à la documentation consultée. En soi, le caractère divisionnalisé de la structure de l'UQ et la décentralisation dont elle est l'objet sont propices à une autonomie globale au profit des unités. Mintzberg (1982) mentionne cependant que dans la structure divisionnalisée, la surface de contrôle au sommet stratégique peut être assez grande. Rappelons que les répondants à l'étude de Hand (1981) identifient la "finance" comme étant le secteur d'autonomie le plus faible.

Selon Mintzberg (1982), deux des pouvoirs du siège social réfèrent à la gestion du portefeuille stratégique et à l'allocation des ressources financières. L'allocation du capital devrait être efficace, mais cette efficacité peut être réduite du fait que le siège social ne connaît pas parfaitement les conditions locales.

Selon Divay (1979), la décentralisation permet une meilleure utilisation des ressources et un contrôle de l'utilisation de ces dernières plus juste et plus précis.

3. La gestion du développement

La catégorie concernant le développement des constituantes comprend quatre énoncés. Ceux-ci renvoient particulièrement au contrôle exercé par le siège social sur le développement des constituantes, au rôle joué par ce dernier en matière de décisions pertinentes reliées au développement des constituantes et au degré d'autonomie des constituantes en fonction de leurs possibilités de développement et aux possibilités de développement de nouvelles constituantes..

Comme le tableau no 82 l'illustre, la proportion de répondants qui expriment leur accord est plus élevée dans le cas de trois énoncés, soit celui concernant le contrôle du développement par le siège social (Q 34), celui relatif à l'autonomie des constituantes en fonction de leurs possibilités de développement (Q 41) et celui faisant état des possibilités offertes par le système de l'UQ en fonction du développement de nouvelles constituantes (Q 47). Ils expriment cependant un accord moindre au fait que le rôle joué par le siège social permette des décisions pertinentes en matière de développement des constituantes (Q 55).

Tableau 82
La perception de la gestion du développement

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
34.Le siège social contrôle le développement des constituantes	49,6	26,0	24,4	127
41.L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer leur développement	47,0	24,6	28,4	134
47.Le système de l'UQ permet le développement de nouvelles constituantes	72,4	15,4	12,2	123
55.Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des constituantes	29,5	32,0	38,5	122
Moyenne	49,63	24,5	25,88	

Si l'on tient compte des caractéristiques personnelles des répondants, les données obtenues permettent de dégager la situation suivante:

1. en regard de la fonction occupée par les répondants dans les constituantes (tableau no 83): on remarque que plus les répondants occupent un poste de niveau inférieur dans la structure administrative, plus ils perçoivent le contrôle exercé par le siège social sur le développement des constituantes (Q 34)

Tableau 83

La perception de la gestion du développement
selon la fonction occupée dans les universités constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
34. Le siège social contrôle le développement des constituantes	23,1 43,8 57,0	30,8 31,3 23,7	46,2 25,0 19,4	13 16 93	122	1 2 3
41. L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer leur développement	69,2 55,6 40,8	7,7 33,3 25,5	23,1 11,1 33,7	13 18 98	129	1 2 3
47. Le système de l'UQ permet le développement de nouvelles constituantes	100 68,8 68,1	- 25,0 16,5	- 6,3 15,4	11 16 91	118	1 2 3
55. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des constituantes	30,8 11,8 28,7	15,4 52,9 32,2	53,8 35,3 39,1	13 17 87	117	1 2 3
Moyenne	55,78 45,0 48,65	13,48 35,63 24,48	30,78 19,43 26,9			1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes

Pour leur part, les enseignants qui occupent des postes de gestion académique (catégorie no 3) sont moins nombreux à constater le niveau d'autonomie des constituantes en vue d'assurer leur développement (Q 41). Les cadres supérieurs (catégorie no 1), quant à eux, sont majoritairement en désaccord avec l'énoncé mettant en relation le rôle du siège social et la pertinence des décisions touchant le développement des constituantes (Q 55). (Les cadres intermédiaires (catégorie no 2) sont très peu nombreux à être d'accord avec cet énoncé, la majorité d'entre eux étant plus ou moins d'accord). Par ailleurs, les cadres supérieurs (catégorie no 1) sont tous d'accord avec le fait que le système de l'UQ permet le développement de nouvelles constituantes (Q 47);

2. en regard de la scolarité des répondants (tableau no 84): les individus moins scolarisés (catégorie no 1) sont très peu nombreux à percevoir le

Tableau 84

La perception de la gestion du développement
selon la scolarité des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
34.Le siège social contrôle le développement des constituantes	14,3	14,3	71,4	7		1
	56,8	22,7	20,5	44		2
	47,3	29,7	23,0	74	125	3
41.L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer leur développement	71,4	28,6	00	7		1
	51,1	20,0	28,9	45		2
	43,8	26,3	30,0	80	132	3
47.Le système de l'UQ permet le développement de nouvelles constituantes	85,7	14,3		7		1
	70,0	17,5	12,5	40		2
	71,6	14,9	13,5	74	121	3
55.Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des constituantes	42,9	57,1	00	7		1
	22,0	29,3	48,8	41		2
	32,9	30,1	37,0	73	121	3
Moyenne	53,58	28,58	17,85			1
	49,98	22,38	27,68			2
	48,9	25,25	25,88			3

1. 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle

2. 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle

3. 3e cycle complété

contrôle exercé par le siège social sur le développement des constituantes (Q 34). Par contre, une forte majorité de ces derniers considère que les constituantes possèdent un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer leur développement (Q 41). Les répondants possédant peu d'expérience sont tous d'accord avec les possibilités de développement de nouvelles constituantes (Q 47);

3. en regard de l'expérience des répondants dans leur fonction (tableau no 85): on note que les répondants possédant beaucoup d'expérience sont moins nombreux à être d'accord avec le fait que le siège social contrôle le développement des constituantes (Q 34). Par ailleurs, ceux possédant une expérience moyenne (catégorie no 2) sont proportionnellement moins nom-

Tableau 85

La perception de la gestion du développement
selon l'expérience des répondants dans leur fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
34. Le siège social contrôle le développement des constituantes	49,2 56,8 33,3	26,2 27,3 22,2	24,6 15,9 44,4	65 44 18	127	1 2 3
41. L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer leur développement	54,8 32,6 50	19,2 27,9 38,9	26,0 39,5 11,1	73 43 18	134	1 2 3
47. Le système de l'UQ permet le développement de nouvelles constituantes	65,6 75,6 88,9	21,9 7,3 11,1	12,5 17,1	64 41 18	123	1 2 3
55. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des constituantes	22,2 39,0 33,3	30,2 26,8 50,0	47,6 34,1 16,7	63 41 18	122	1 2 3
Moyenne	47,95 51,0 51,38	24,38 22,33 30,55	27,68 26,65 18,05			1 2 3

1. de 0 à 2 ans d'expérience
2. de 3 à 5 ans d'expérience
3. 6 ans et plus d'expérience

breux à percevoir l'autonomie des constituantes en fonction de leur développement (Q 41);

4. en regard de l'expérience à l'emploi de l'UQ (tableau no 86): plus les répondants ont de l'expérience, moins ils sont nombreux à constater l'autonomie des constituantes concernant leur développement (Q 41) et à apprécier le rôle joué par le siège social au niveau du développement des constituantes (Q 55). Ceux possédant une expérience moyenne sont moins

Tableau 86

La perception de la gestion du développement
selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
34.Le siège social contrôle le développement des constituantes	52,0 53,7 45,9	32,0 12,2 32,8	16,0 34,1 21,3	25 41 61	127	1 2 3
41.L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer leur développement	58,6 50,0 39,3	17,2 18,2 32,8	24,1 31,8 27,9	29 44 61	134	1 2 3
47.Le système de l'UQ permet le développement de nouvelles constituantes	75,0 61,5 78,3	20,8 15,4 13,3	4,3 23,1 8,4	24 39 60	123	1 2 3
55.Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des constituantes	42,9 30,2 24,1	19,0 25,6 41,4	38,1 44,2 34,5	21 43 58	122	1 2 3
Moyenne	57,13 48,85 46,9	22,25 17,85 30,09	20,63 33,3 23,03			1 2 3

1. de 0 à 5 ans d'expérience
2. de 6 à 11 ans d'expérience
3. 12 ans et plus d'expérience

nombreux à croire que le système permet le développement de nouvelles constituantes (Q 47).

En résumé, près de la moitié des répondants perçoit le contrôle du développement des constituantes par le siège social et un niveau d'autonomie suffisant des constituantes pour leur permettre d'assurer leur développement. Près de 39% d'entre eux sont en désaccord avec le fait que le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en ce qui a trait au développement des constituantes (Q 55).

Les opinions exprimées par les répondants semblent correspondre plus ou moins aux constatations issues de notre revue de la documentation.

On se souviendra que le développement était un objectif important lors de la création de l'UQ. La structure unifiée préconisée visait, entre autres, la planification et la coordination de l'implantation et du développement de nouvelles institutions.

Rappelons que la commission royale d'enquête sur l'enseignement au Québec (Rapport Parent) avait soulevé un problème de développement des institutions d'enseignement supérieur relié à son accessibilité quantitative et qualitative.

Le comité "Rocher", comité ayant précédé l'adoption de la loi de l'UQ, confirmait ce besoin en précisant l'urgence de mettre sur pied un organisme de coordination en mesure de réaliser un développement cohérent des nouveaux établissements.

La problématique du développement peut également être mise en relief avec le phénomène de la décentralisation. En principe, la décentralisation permet la prise en compte des particularités locales et la réponse aux besoins spécifiques.

Par ailleurs, Mintzberg (1982) mentionne, à propos de la structure divisionnalisée, qu'une fonction importante du siège social est de déterminer une stratégie d'ensemble de l'organisation. Cette fonction laisse croire que cette instance a un rôle déterminant à jouer en ce qui a trait au développement.

En montrant peu d'accord sur les énoncés qui décrivent le rôle du le siège social, les répondants semblent donc critiques à ce sujet. Par ailleurs, cette fonction du siège social laisse croire que le contrôle exercé par ce dernier est tout à fait plausible.

Mintzberg (1982) précise également que l'unité (la division) dans la structure divisionnalisée possède une marge de manoeuvre en vue de répondre aux besoins spécifiques des milieux.

4. La gestion de la recherche

La catégorie relative à la gestion de la recherche comprend trois énoncés. Cette catégorie vise particulièrement à établir si la gestion de la recherche est l'objet d'un contrôle par le siège social, si l'autonomie des constituantes permet une bonne gestion de leur fonction recherche et si l'autonomie des constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche.

Le tableau no 87 indique que plusieurs répondants considèrent que l'autonomie des constituantes peut assurer une bonne gestion de la recherche (Q 40) et qu'elle peut être un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche (Q 64). Par contre, ils sont peu nombreux à constater le contrôle, par le siège social, des performances des constituantes au niveau de la gestion de la recherche (Q 32).

Tableau 87
La perception de la gestion de la recherche

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
32.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de la recherche	27,2	25,4	47,4	114
40.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer une bonne gestion de leur fonction "recherche"	62,9	21,0	16,1	124
64.L'autonomie accordée aux constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	66,7	21,7	11,6	129
Moyenne	52,27	22,70	25,03	

Si l'on prend en considération les caractéristiques personnelles des répondants, les données obtenues permettent d'observer ces tendances:

1. en regard de la fonction occupée dans les constituantes (tableau no 88): les enseignants qui occupent des postes de gestion académique (catégorie no 3) perçoivent davantage le contrôle de la fonction recherche par le siège social (Q 32) et sont moins nombreux à constater l'autonomie permettant aux constituantes de faire une bonne gestion de leur fonction recherche (Q 40);
2. en regard du niveau de scolarité (tableau no 89): les répondants moins scolarisés (catégorie no 1) sont moins nombreux à percevoir le contrôle des performances des constituantes en matière de la recherche (Q 32), par le siège social, de même que l'autonomie des constituantes en ce qui a trait à l'innovation au chapitre de l'enseignement et de la recherche (Q 64);

Tableau 88

La perception de la gestion de la recherche
selon la fonction occupée dans les universités constituantes

Variabes	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
32.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de la recherche	15,4 13,3 33,3	15,4 26,7 27,2	69,2 60,0 39,5	13 15 81	109	1 2 3
40.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer une bonne gestion de leur fonction "recherche"	76,9 86,7 54,9	15,4 6,7 25,3	7,7 6,7 19,8	13 15 91	119	1 2 3
64.L'autonomie accordée aux constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	76,9 70,6 64,9	23,1 29,4 19,1	00 00 16,0	13 17 94	124	1 2 3
Moyenne	56,40 56,87 51,03	17,97 20,93 23,87	25,63 22,23 25,10			1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur.

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint.

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées.

Tableau 89

La perception de la gestion de la recherche
selon la scolarité des répondants

Variabes	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
32.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de la recherche	00 27,5 29,4	20,0 30,0 22,1	80,0 42,5 48,5	5 40 68	113	1 2 3
40.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer une bonne gestion de leur fonction "recherche"	60,0 71,8 59,0	20,0 10,3 25,6	20,0 17,9 15,4	5 39 78	122	1 2 3
64.L'autonomie accordée aux constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	50,0 67,4 66,7	33,3 17,4 24,0	16,7 15,2 9,3	6 46 75	127	1 2 3
Moyenne	36,67 55,57 51,70	24,43 19,23 23,90	38,90 25,20 24,40			1 2 3

1. 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle

2. 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle

3. 3e cycle complété

3. en regard du nombre d'années d'expérience des répondants dans leur fonction (tableau no 90): les individus possédant entre 3 et 5 années d'expérience (catégorie no 2) sont proportionnellement plus nombreux à percevoir le contrôle de la fonction recherche par le siège social (Q 32);

Tableau 90

La perception de la gestion de la recherche
selon l'expérience des répondants dans leur fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
32.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de la recherche	20,7	25,9	53,4	58	114	1
	38,5	25,6	35,9	59		2
	23,5	23,5	52,9	17		3
40.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer une bonne gestion de leur fonction "recherche"	67,6	17,6	14,7	68	124	1
	53,8	25,7	20,5	39		2
	64,7	23,5	11,8	17		3
64.L'autonomie accordée aux constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	60,3	29,4	10,3	68	129	1
	74,4	11,6	14,0	43		2
	72,2	16,7	11,1	18		3
Moyenne	49,53	24,30	26,13			1
	55,57	20,93	23,47			2
	53,47	21,23	25,27			3

1. de 0 à 2 ans d'expérience
2. de 3 à 5 ans d'expérience
3. 6 ans et plus d'expérience

4. en regard de l'expérience à l'emploi de l'UQ (tableau no 91): les répondants possédant peu d'expérience (catégorie no 1) sont plus nombreux à considérer l'autonomie des constituantes en regard de la fonction recherche (Q 64);
5. en regard du sexe des répondants (tableau no 92): la proportion des hommes qui notent un contrôle de la gestion de la recherche par le siège social est plus importante que celle des femmes (Q 32);

Tableau 91

La perception de la gestion de la recherche
selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
32.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de la recherche	36,4 25,6 24,5	31,8 20,5 26,4	31,8 53,8 49,1	22 39 53	114	1 2 3
40.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer une bonne gestion de leur fonction "recherche"	76,0 61,0 58,6	12,0 19,5 25,9	12,0 19,5 15,5	25 41 58	124	1 2 3
64.L'autonomie accordée aux constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	66,7 58,1 72,6	20,8 23,3 21,0	12,5 18,6 6,57	24 43 62	129	1 2 3
Moyenne	59,70 48,23 51,90	21,53 21,10 24,43	18,77 30,63 23,70			1 2 3

1. de 0 à 5 ans d'expérience
2. de 6 à 11 ans d'expérience
3. 12 ans et plus d'expérience

Tableau 92

La perception de la gestion de la recherche
selon le sexe des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
32.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de la recherche	30,3 16,0	23,6 32,0	46,1 52,0	89 25	114	Masc. Fém.
40.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer une bonne gestion de leur fonction "recherche"	63,5 60,7	24,0 10,7	12,5 28,6	96 28	124	Masc. Fém.
64.L'autonomie accordée aux constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	65,7 70,4	23,5 14,8	10,8 14,8	102 27	129	Masc. Fém.
Moyenne	53,17 49,03	23,70 19,17	23,13 31,80			Masc. Fém.

6. en regard du domaine de formation (tableau no 93): les répondants formés en sciences pures, en sciences de la santé ou en sciences appliquées (caté-

Tableau 93

La perception de la gestion de la recherche
selon le domaine de formation des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
32.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de la recherche	29,6 33,9 12,9	44,4 10,7 35,5	25,9 55,4 51,6	27 56 31	114	1 2 3
40.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer une bonne gestion de leur fonction "recherche"	51,9 66,2 65,6	18,5 20,0 25,0	29,6 13,8 9,42	27 65 32	124	1 2 3
64.L'autonomie accordée aux constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	70,4 71,2 55,6	18,5 18,2 30,6	11,1 10,6 13,9	27 66 36	129	1 2 3
Moyenne	50,63 57,10 44,70	27,13 16,30 30,37	22,20 26,60 24,97			1 2 3

1. arts, lettres, éducation
2. sciences humaines et administratives
3. sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées

gorie no 3) sont proportionnellement moins nombreux à faire état du contrôle de la recherche par le siège social (Q 32) et de l'autonomie des constituantes en regard de l'innovation concernant l'enseignement et la recherche (Q 64). Ceux dont les domaines de formation sont les arts, les lettres ou l'éducation considèrent en moins grand nombre l'autonomie des constituantes relativement à la gestion de la recherche (Q 40).

Une bonne partie des répondants considère que l'autonomie en matière de gestion de la recherche est présente. Peu de variations sont observées au niveau des caractéristiques personnelles des répondants. Ceux qui sont moins scolarisés et ceux dont les domaines de formation sont les sciences appliquées et les sciences pures sont moins nombreux à percevoir

le contrôle de la recherche par le siège social, de même que l'autonomie des constituantes comme facteur d'innovation au chapitre de l'enseignement et de la recherche. Les enseignants qui occupent des postes de gestion académique considèrent en moins grand nombre le contrôle de la fonction recherche par le siège social et sont proportionnellement moins nombreux à constater que l'autonomie des constituantes favorise une bonne gestion de leur fonction recherche.

Bien que les auteurs consultés ne fassent pas état spécifiquement de la gestion de la fonction recherche, les opinions exprimées par les répondants semblent correspondre en partie aux caractéristiques du type de configuration structurelle à l'étude.

Rappelons que les concepts de la structure divisionnalisée et de la bureaucratie professionnelle permettent une décentralisation importante et sous-tendent, par conséquent, une autonomie assez grande aux unités de base et aux acteurs faisant partie du centre opérationnel.

En ce qui a trait à l'autonomie des constituantes concernant l'innovation dans l'enseignement et dans la recherche, quelques auteurs sont partagés à ce sujet. Divay (1979) et Hand (1981) considèrent que ce type de structure permet une autonomie favorable à l'innovation. Par contre, Mintzberg (1982) relie à la bureaucratie professionnelle des problèmes en cette matière.

Quant à l'aspect "contrôle", on se souvient que ce type de structure est propice à des contrôles étroits sur certains objets. Selon les répondants, la fonction recherche ne semble pas faire partie de ces derniers.

5. La dispersion géographique

La catégorie concernant la dispersion géographique comprend quatre énoncés dont les formulations sont négatives. Cette catégorie met en relation la dispersion géographique des composantes du système de l'UQ et certains problèmes de fonctionnement reliés à la coordination, au contrôle, à la réponse aux besoins et aux relations entre le siège social et les unités.

Le tableau no 94 indique que les répondants sont plutôt d'accord avec les énoncés de cette catégorie. A l'exception de l'énoncé qui fait état de la réponse aux besoins des constituantes (Q 11), le degré d'accord exprimé est supérieur à 50% dans tous les cas. Les répondants perçoivent donc des difficultés liées au phénomène de la dispersion géographique.

Tableau 94
La perception de la dispersion géographique

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
11.La dispersion géographique des différentes constituantes ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	42,7	19,4	37,9	124
24.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre ces dernières et le siège social	67,4	15,9	16,7	132
29.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	54,1	21,6	24,3	111
72.L'éloignement des constituantes occasionne des difficultés dans les relations entre le siège social et les constituantes	52,5	29,7	17,8	118
Moyenne	54,18	21,65	24,18	

La mise en relation des résultats obtenus avec les caractéristiques personnelles des répondants permet de faire les constatations suivantes:

1. en regard de la fonction occupée par les répondants (tableau no 95): les cadres supérieurs des constituantes (catégorie no 1) ont moins tendance à considérer l'éloignement des unités comme étant une cause de difficulté dans les relations entre le siège social et les constituantes (Q 72). Les ca-

Tableau 95

La perception de la dispersion géographique
selon la fonction occupée dans les universités constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
11.La dispersion géographique des différentes constituantes ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	36,4 66,7 41,9	18,2 6,7 21,5	45,5 26,7 36,6	11 15 93	119	1 2 3
24.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre ces dernières et le siège social	76,9 72,2 65,6	00 5,6 19,8	23,1 22,2 14,6	13 18 96	127	1 2 3
29.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	54,5 36,4 58,3	18,2 18,2 22,6	27,3 45,5 19,0	11 11 84	106	1 2 3
72.L'éloignement des constituantes occasionne des difficultés dans les relations entre le siège social et les constituantes	38,5 57,1 55,8	46,2 35,7 26,7	15,4 7,1 17,4	13 14 86	113	1 2 3
Moyenne	51,58 58,10 55,40	20,65 16,55 22,65	27,83 25,38 21,90			1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées

dres intermédiaires, quant à eux, (catégorie no 2) sont moins nombreux à constater des problèmes de contrôle reliés à la dispersion géographique (Q 29). Ils sont, par contre, majoritairement d'accord avec le fait que la dispersion géographique ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes (Q 11);

2. en regard de la diplomation des répondants (tableau no 96): les répondants moins scolarisés (catégorie no 1) sont moins nombreux à exprimer leur ac-

Tableau 96

La perception de la dispersion géographique
selon la scolarité des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
11.La dispersion géographique des différentes constituantes ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	00 40,0 48,0	28,6 20,0 18,7	71,4 40,0 33,3	7 40 75	122	1 2 3
24.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre ces dernières et le siège social	50,0 80,9 59,7	16,7 8,5 20,8	33,3 10,6 19,5	6 47 77	130	1 2 3
29.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	16,7 68,4 48,5	50,0 13,2 24,2	33,3 18,4 27,3	6 38 66	110	1 2 3
72.L'éloignement des constituantes occasionne des difficultés dans les relations entre le siège social et les constituantes	16,7 55,3 54,2	50,0 31,6 27,8	33 13,2 18,1	6 38 72	116	1 2 3
Moyenne	20,85 61,15 52,60	36,33 18,33 22,88	42,75 20,55 24,55			1 2 3

1. 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle
2. 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle
3. 3e cycle complété

cord aux quatre énoncés de cette catégorie. Ceux possédant un deuxième cycle ou une scolarité de troisième cycle (catégorie no 2) perçoivent davantage des problèmes de coordination (Q 24) et de contrôle (Q 29) liés à la dispersion géographique;

3. en regard de l'expérience dans la fonction (tableau no 97): les répondants possédant beaucoup d'expérience à l'UQ (catégorie no 3) ont moins tendance à constater des problèmes de contrôle reliés à la dispersion géographique (Q 29);

Tableau 97

La perception de la dispersion géographique
selon l'expérience des répondants dans leur fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
11.La dispersion géographique des différentes constituantes ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	41,4 47,4 37,5	20,0 21,1 12,5	38,6 31,6 50,0	70 38 16	124	1 2 3
24.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre ces dernières et le siège social	65,8 70,7 66,7	16,4 19,5 5,6	17,8 9,84 27,8	73 41 18	132	1 2 3
29.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	56,9 55,3 40,0	20,7 23,7 20,0	22,4 21,1 40,0	58 38 15	111	1 2 3
72.L'éloignement des constituantes occasionne des difficultés dans les relations entre le siège social et les constituantes	57,6 45,7 47,1	24,2 42,9 23,5	18,2 11,4 29,4	66 35 17	118	1 2 3
Moyenne	55,43 54,78 47,83	20,33 26,80 15,40	24,25 18,49 36,80			1 2 3

1. de 0 à 2 ans d'expérience
2. de 3 à 5 ans d'expérience
3. 6 ans et plus d'expérience

4. en regard de l'expérience à l'emploi de l'UQ (tableau no 98): les répondants possédant entre six et 11 ans d'expérience (catégorie no 2) sont moins nombreux à noter des problèmes de contrôle reliés à la dispersion géographique. Ceux possédant beaucoup d'expérience (catégorie no 3) attribuent davantage au facteur "dispersion géographique" des problèmes, en ce qui a trait la possibilité de répondre aux besoins des constituantes (Q 11);

Tableau 98

La perception de la dispersion géographique
selon l'expérience des répondants à l'emploi de l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
11.La dispersion géographique des dif- férentes constituantes ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	28,0 35,9 53,3	24,0 23,1 15,0	48,0 41,0 31,7	25 39 60	124	1 2 3
24.La dispersion géographique des cons- tituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre ces dernières et le siège social	64,3 66,7 69,4	14,3 16,7 16,1	21,4 16,7 14,5	28 42 62	132	1 2 3
29.La dispersion géographique des cons- tituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	63,6 47,4 54,9	9,1 23,7 25,5	27,3 28,9 19,6	22 38 51	111	1 2 3
72.L'éloignement des constituantes occasionne des difficultés dans les relations entre le siège social et les constituantes	50,0 51,4 54,4	25,0 32,4 29,8	25,0 16,2 15,8	24 37 57	118	1 2 3
Moyenne	51,48 50,35 58,00	18,10 23,98 21,6	30,43 25,70 20,40			1 2 3

1. de 0 à 5 ans d'expérience
2. de 6 à 11 ans d'expérience
3. 12 ans et plus d'expérience

5. en regard du sexe des répondants (tableau no 99): les répondantes sont plus nombreuses à exprimer leur accord lorsqu'il est question des difficultés de tous ordres occasionnées par l'éloignement des constituantes (Q 72).

Tableau 99

La perception de la dispersion géographique
selon le sexe des répondants

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
11.La dispersion géographique des différentes constituantes ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	45,7 33,3	17 26,7	37,2 40,0	94 30	124	Masc. Fém.
24.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre ces dernières et le siège social	68,6 63,3	14,7 20,0	16,7 16,7	102 30	132	Masc. Fém.
29.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	54,1 53,8	18,8 30,8	27,1 15,4	85 26	111	Masc. Fém.
72.L'éloignement des constituantes occasionne des difficultés dans les relations entre le siège social et les constituantes	45,2 80,0	33,3 16	21,5 4	93 25	118	Masc. Fém.
Moyenne	53,4 57,65	20,95 23,38	25,62 19,03			Masc. Fém.

La plupart des répondants sont d'accord avec les énoncés relatifs à la dispersion géographique ce qui, à notre avis, manifeste des problèmes du système. Les répondants moins scolarisés se distinguent, en ce sens qu'ils sont proportionnellement moins nombreux à exprimer leur accord à trois de ces énoncés. Des différences selon la fonction occupée dans les constituantes sont observées, mais elles ne sont pas l'objet de tendances constantes.

Cette majorité de répondants rejoint les propos des auteurs consultés relativement au phénomène de la dispersion géographique.

Il est intéressant de rappeler, cependant, que lors de la création de l'UQ, les différents comités concernés étaient sans doute conscients des problèmes potentiels causés par la dispersion géographique. A ce sujet, ces comités ont envisagé des mécanismes de coordination et de regroupement au niveau provincial, afin de diminuer les aspects négatifs de l'éloignement. Si l'on se base sur l'opinion des répondants, ces mécanismes ne semblent par avoir eu tous les effets espérés.

Pour sa part, Mintzberg (1982) souligne que la structure divisionnalisée peut engendrer des difficultés occasionnées par l'éloignement. Ces difficultés ont trait aux connaissances limitées du siège social des conditions locales et au fait que l'éparpillement provoqué par la décentralisation rend difficile le contrôle.

L'éloignement est un facteur de difficulté également souligné par Hand (1981).

Brassard et Ouellet (1983) mentionnent un désavantage qui peut être relié à la dispersion géographique. Selon ces derniers, la décentralisation entraînerait une perte d'expertise ou l'éparpillement des ressources.

6. Les autres énoncés

Un certain nombre de questions de recherche relativement spécifiques sont l'objet d'un seul énoncé de notre instrument.

L'énoncé no 42

L'énoncé no 42 fait état de la possibilité, pour les constituantes, de se concerter afin de mieux faire face au siège social. Globalement, les répondants sont majoritairement en désaccord avec cet énoncé, soit une proportion de tout près de 58% (tableau no 100)¹⁵⁰.

Tableau 100

La perception de la concertation des constituantes
pour faire face au siège social

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
42.Les constituantes se concertent pour mieux faire face au siège social sur des objets les impliquant mutuellement	18,9	23,2	57,9	95

Si l'on se réfère à certaines caractéristiques personnelles des répondants, quelques tendances différentes peuvent être observées:

1. selon le sexe des répondants (tableau no 101): les hommes, dans une proportion supérieure, ne croient pas à la concertation des constituantes pour faire face au siège social. Il faut noter, cependant qu'une proportion importante des répondants de sexe féminin ne se prononce pas sur cet énoncé (40,6%)¹⁵¹;

¹⁵⁰ Seulement 95 répondants sur une possibilité de 139 (68,3%) se sont prononcés sur cet énoncé. Le fait que la très grande majorité des répondants proviennent des universités constituantes (96,4%) et occupent des postes dans la catégorie no 3 (enseignants détenant des postes de gestion académique) expliquent sans doute cette faible proportion de répondants.

¹⁵¹ Cette proportion élevée peut sans doute s'expliquer par le fait que la majorité des répondants ont des fonctions relevant de la catégorie no 3 (enseignants occupant des postes de gestion) et que la majorité des répondantes se retrouvent également dans la catégorie no 3 (78,1%).

Tableau 101

La perception de la concertation des constituantes
pour faire face au siège social selon le sexe

Variabes	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Sexe
42.Les constituantes se concertent pour mieux faire face au siège social sur des objets les impliquant mutuellement	19,7 15,8	19,7 36,8	60,5 47,4	76 19	95	Masc. Fém.

2. selon la diplomation des répondants (tableau no 102): ceux qui sont moins scolarisés (catégorie no 1)¹⁵² se distinguent, comme c'est le cas pour plusieurs autres énoncés. Ce tableau démontre que, contrairement aux deux autres catégories, ces derniers croient davantage à la concertation des constituantes pour mieux faire face au siège social;

Tableau 102

La perception de la concertation des constituantes
pour faire face au siège social selon la scolarité

Variabes	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
42.Les constituantes se concertent pour mieux faire face au siège social sur des objets les impliquant mutuellement	50,0 12,1 19,3	25,0 15,2 28,1	25,0 72,7 52,6	4 33 57	94	1 2 3

1. 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle
2. 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle
3. 3e cycle complété

3. selon le domaine de formation (tableau no 103): les répondants dont les domaines de formation sont les arts, les lettres ou l'éducation (catégorie

¹⁵² Il nous faut nuancer ce résultat puisque seulement 4 répondants sur une possibilité de 7 se sont prononcés sur cet énoncé.

no 1) perçoivent moins cette possibilité de concertation de la part des constituantes. Une proportion importante de près de 37% affirment cependant être plus ou moins d'accord avec cet énoncé;

Tableau 103

La perception de la concertation des constituantes
pour faire face au siège social selon le domaine de formation

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
42. Les constituantes se concertent pour mieux faire face au siège social sur des objets les impliquant mutuellement	21,1 18,4 18,5	36,8 18,4 22,2	42,1 63,3 59,3	19 49 27		1 2 3

1. arts, lettres, éducation
2. sciences humaines et administratives
3. sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées

4. selon la fonction occupée par les répondants: le tableau no 104 indique que les enseignants occupant des postes de gestion académique (catégorie no 3)¹⁵³ et les cadres supérieurs (catégorie no 1) sont moins nombreux à considérer cette possibilité de concertation des constituantes pour faire face au siège social;
5. selon l'expérience dans la fonction occupée (tableau no 105): les répondants possédant entre 3 et 5 ans d'expérience (catégorie no 2) sont très peu nombreux à percevoir cette possibilité de concertation.

¹⁵³ Soulignons que seulement 66 répondants sur une possibilité de 103 (64,07%) se sont prononcés sur cet énoncé.

Tableau 104

La perception de la concertation des constituantes
pour faire face au siège social selon la fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
42.Les constituantes se concertent pour	23,1	30,8	46,2	13		1
mieux faire face au siège social sur des	36,4	18,2	45,5	11		2
objets les impliquant mutuellement	13,6	21,2	65,2	66	90	3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées

Tableau 105

La perception de la concertation des constituantes
pour faire face au siège social
selon l'expérience dans la fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
42.Les constituantes se concertent pour	25,5	21,6	52,9	51		1
mieux faire face au siège social sur des	3,6	28,6	67,9	28		2
objets les impliquant mutuellement	25,0	18,8	56,3	16	95	3

1. de 0 à 2 ans d'expérience

2. de 3 à 5 ans d'expérience

3. 6 ans et plus d'expérience

Quelques auteurs consultés émettent certaines opinions concernant ce type de configuration structurelle qui vont dans le sens de celles exprimées par les répondants. Mintzberg (1982), Paquin (1977) et St-John (1977) mentionnent des difficultés reliées à l'interdépendance entre les unités, à l'unité d'action et à la concertation de ces dernières. Ces difficultés ne sont cependant pas présentées dans l'optique d'une stratégie visant à faire face au siège social.

L'énoncé no 43

L'énoncé no 43¹⁴⁸ concerne la marge de manoeuvre dont disposent les acteurs du siège social. Comme le tableau no 106 l'indique, les répondants perçoivent dans une proportion de près de 70% que les acteurs du siège social possèdent une marge de manoeuvre.

Tableau 106

La perception de la marge de manoeuvre
des acteurs du siège social

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
43.Le système de l'UQ laisse une marge de manoeuvre aux acteurs du siège social	69,7	20,2	10,1	99

Si l'on tient compte de certaines caractéristiques des répondants, trois résultats illustrent des tendances différentes:

1. selon la diplomation des répondants: ceux qui détiennent un diplôme de 2e cycle ou une scolarité de 3e cycle perçoivent moins cette marge de manoeuvre des acteurs du siège social (catégorie no 2) (tableau no 107);
2. selon le domaine de formation: les répondants formés en sciences humaines ou en sciences administratives (catégorie no 2) sont plus nombreux à percevoir cet aspect (tableau no 108):

¹⁴⁸ Seulement 71,2% des répondants se sont prononcés sur cet énoncé. Comme nous l'avons constaté précédemment, les énoncés faisant référence à des processus ou des interactions spécifiques impliquant le siège social sont l'objet d'un taux de réponse faible.

Tableau 107

La perception de la marge de manoeuvre
des acteurs du siège social selon la scolarité

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
43.Le système de l'UQ laisse une marge de manoeuvre aux acteurs du siège social	80,0 58,3 75,0	20,0 30,6 14,3	00 11,1 10,7	5 36 56		1 2 3

1. 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle
2. 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle
3. 3e cycle complété

Tableau 108

La perception de la marge de manoeuvre
des acteurs du siège social
selon le domaine de formation

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Domaine de formation
43.Le système de l'UQ laisse une marge de manoeuvre aux acteurs du siège social	52,4 80,0 64,3	28,6 12,0 28,6	19,0 8,03 7,13	21 50 28		1 2 3

1. arts, lettres, éducation
2. sciences humaines et administratives
3. sciences pures, sciences de la santé et sciences appliquées

3. selon la fonction occupée: les cadres supérieurs des constituantes (catégorie no 1), contrairement aux répondants des autres catégories de fonction; sont plus nombreux à croire en cette possibilité de marge de manoeuvre des acteurs du siège social (tableau no 109).

Tableau 109

La perception de la marge de manoeuvre
des acteurs du siège social selon la fonction

Variabes	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
43.Le système de l'UQ laisse une marge de manoeuvre aux acteurs du siège social	92,3 66,7 64,2	7,7 26,7 22,4	00 6,75 13,4	13 15 67	95	1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées

Les concepts étudiés et la documentation consultée ne qualifient pas spécifiquement la marge de manoeuvre dont disposent les acteurs du siège social.

Les concepts de structure divisionnalisée, de décentralisation et de bureaucratie professionnelle pourrait nous porter à croire que la marge de manoeuvre des acteurs du siège social est moindre que dans d'autres types d'organisation où le pouvoir est moins partagé. Comme nous l'avons déjà mentionné, la structure de l'UQ est en effet propice à un déplacement du pouvoir vers le centre opérationnel.

Cette marge de manoeuvre des acteurs du siège social est sans doute compliquée du fait que certaines forces semblent inciter ce dernier à se réserver un champ de décision de plus en plus étendu (Hand, 1981) et que, par ailleurs, les unités ont une volonté de participer aux décisions (St-John, 1977).

L'énoncé no 45

L'énoncé no 45 établit une comparaison entre le coût du système de l'UQ et celui des universités traditionnelles.

Les répondants, comme le tableau no 110 l'indique, croient majoritairement que le système de l'UQ peut s'avérer coûteux si on le compare à celui des universités traditionnelles.

Tableau 110

La perception du coût du système de l'UQ
comparé à celui des autres universités

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
45. Le système de l'UQ peut s'avérer coûteux si on le compare à celui des universités traditionnelles	63,3	14,8	21,9	128

En considérant les caractéristiques personnelles des répondants, nous constatons ces tendances:

1. selon la fonction occupée par les répondants: près de 88% des cadres intermédiaires (catégorie no 2) des constituantes pensent que le système de l'UQ peut s'avérer coûteux (tableau no 111);
2. selon la diplomation des répondants: ceux qui sont moins scolarisés (catégorie no 1) sont moins nombreux à considérer cette possibilité (tableau no 112);

Tableau 111

La perception du coût du système de l'UQ comparé
à celui des autres universités selon la fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
45. Le système de l'UQ peut s'avérer coûteux si on le compare à celui des universités traditionnelles	53,8 87,5 62,8	23,1 12,5 13,8	23,1 00 23,4	13 16 94		1 2 3

1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur

2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint

3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes
d'études avancées

Tableau 112

La perception du coût du système de l'UQ comparé
à celui des autres universités selon la scolarité

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
45. Le système de l'UQ peut s'avérer coûteux si on le compare à celui des universités traditionnelles	42,9 63,6 65,3	28,6 22,7 9,3	28,6 13,6 25,3	7 44 75		1 2 3

1. 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle

2. 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle

3. 3e cycle complété

3. selon l'expérience à l'emploi de l'UQ: les répondants possédant 12 ans et plus d'expérience (catégorie no 3) sont plus nombreux à exprimer leur accord avec cet énoncé si on les compare aux deux autres catégories (tableau no 113).

Tableau 113

La perception du coût du système de l'UQ comparé
à celui des autres universités selon l'expérience à l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
45. Le système de l'UQ peut s'avérer coûteux si on le compare à celui des universités traditionnelles	54,5 52,3 74,2	13,6 18,2 12,9	31,8 29,5 12,9	22 44 62		1 2 3

1. de 0 à 2 ans d'expérience
2. de 3 à 5 ans d'expérience
3. 6 ans et plus d'expérience

Cette perception des répondants ne semble pas correspondre aux opinions exprimées par les auteurs consultés.

Ainsi Mintzberg (1981) attribue à la structure divisionnalisée quatre avantages économiques dont l'un concerne l'allocation efficace du capital. Cet auteur ajoute: "Ainsi on peut conclure, avec Bower, que "si le processus de planification de l'entreprise diversifiée (et divisionnalisée) peut être efficace", au moins au sens strict de l'efficacité économique, il peut aussi avoir tendance à rendre l'entreprise "socialement irresponsable¹⁴⁸". Par contre, cet auteur ajoute que des problèmes de contrôle peuvent faire en sorte que l'organisation n'utilise pas de façon optimale ses ressources.

L'aspect économique est mentionné également par Parker (1981) et par Hand (1981). Le premier relie à ce type de structure une économie fiscale par l'élimination de la duplication non nécessaire de services; le second considère les avantages économiques comme étant reliés aux valeurs sous-jacentes de ce type de structure.

¹⁴⁸ Bower, J.L., dans Mintzberg, H., Structure et dynamique des organisations, Montréal, les Éditions Agences d'Arc, 1982, p.371.

L'énoncé 59

L'énoncé no 59 fait état du partage de l'autorité et des responsabilités entre le siège social et les constituantes en fonction des compétences.

En général, les répondants sont plutôt en désaccord avec le fait que ce type de partage se fasse en fonction des compétences. Le tableau no 114 indique que 46% des répondants expriment cette opinion. Il est à remarquer que 25% des répondants ne se prononcent pas sur cet énoncé¹⁴⁹.

Tableau 114

La perception du partage de l'autorité et des responsabilités
entre le siège social et les constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
59.Le partage de l'autorité et des responsabilités entre le siège social et les constituantes en fonction des compétences	16,3	37,5	46,2	104

Les caractéristiques personnelles des répondants, mises en relation avec cet énoncé, permettent de constater certaines tendances:

1. selon la scolarité des répondants: les répondants les plus scolarisés (catégorie no 3) sont proportionnellement plus nombreux à exprimer leur désaccord (tableau no 115);

¹⁴⁹ Cette proportion importante d'abstentions (25%) peut sans doute s'expliquer par le fait, d'une part, que cet énoncé fait référence à un type de partage (autorité et responsabilité) intervenant à un niveau supérieur, c'est-à-dire entre le siège social et les constituantes, et d'autre part, que la majorité des répondants appartiennent à la catégorie no 3).

Par ailleurs, cette proportion importante d'abstentions peut signifier une quelconque ambiguïté au niveau de ce type de partage (le partage n'est pas clair).

Tableau 115

La perception du partage de l'autorité et des responsabilités
entre le siège social et les constituantes selon la scolarité

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Scolarité
59. Le partage de l'autorité et des responsabilités entre le siège social et les constituantes en fonction des compétences	16,7 13,9 18,0	50,0 44,4 31,1	33,3 41,7 50,8	6 36 61		1 2 3
					103	

1. 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle
2. 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle
3. 3e cycle complété

2. selon leur fonction occupée dans les constituantes: les cadres intermédiaires (catégorie no 2) sont moins nombreux à exprimer leur désaccord¹⁵⁰ (tableau no 116).

Tableau 116

La perception du partage de l'autorité et des responsabilités
entre le siège social et les constituantes selon la fonction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Fonction
59. Le partage de l'autorité et des responsabilités entre le siège social et les constituantes en fonction des compétences	27,3 12,5 12,3	27,3 56,3 35,6	45,5 31,3 52,1	11 16 73		1 2 3
					100	

- 1: recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur
- 2: doyen, vice-doyen, doyen adjoint
- 3: responsable de programme, directeur de module, département, section, centre de recherche, programmes d'études avancées

3. en regard de l'expérience à l'emploi de l'Université du Québec: les répondants possédant peu d'expérience (catégorie no 1) sont moins

¹⁵⁰ 56,3% des répondants de cette catégorie sont plus ou moins d'accord avec cet énoncé.

nombreux à exprimer leur désaccord, tandis que ceux possédant entre 6 et 11 ans d'expérience (catégorie no 2) sont majoritairement en désaccord avec le fait que ce type de partage se fasse en fonction des compétences¹⁵¹ (tableau no 117).

Tableau 117

La perception du coût du système de l'UQ
comparé à celui des autres universités selon l'expérience à l'UQ

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N	NT	Expérience
59. Le partage de l'autorité et des responsabilités entre le siège social et les constituantes en fonction des compétences	15,0 8,6 22,4	55,0 34,3 32,7	30,0 57,1 44,9	20 35 49		1 2 3

1. de 0 à 2 ans d'expérience
2. de 3 à 5 ans d'expérience
3. 6 ans et plus d'expérience

En général, la documentation relative à ce type de structure va plutôt dans le sens d'un partage de l'autorité et des responsabilités en fonction des compétences et la voit comme un avantage.

En regard du concept de la décentralisation, plusieurs auteurs, dont Divay (1979), Brassard et Ouellet (1983), mentionnent des avantages concernant le partage de l'autorité et des responsabilités en fonction des compétences.

Cependant, comme nous l'avons mentionné dans le cas de l'énoncé précédent, rappelons que Mintzberg (1982) nuance ce type d'avantage en reliant aux problèmes de contrôle des difficultés d'utilisation des ressources.

¹⁵¹ 55% des répondants de cette catégorie sont plus ou moins d'accord avec cet énoncé.

7. La perception des acteurs du siège social

Le petit nombre de répondants de cette unité administrative [leurs perceptions aussi importante que les autres unités, l'aspect spécifique de leur rôle] nous oblige à donner des résultats globaux sans intégration d'un tableau de données afférentes. Cette façon de procéder est justifiée par la nécessité de conserver l'anonymat des répondants qui a été garantie au départ.

Notons d'abord ce fait: parmi tous les répondants conviés à répondre aux questions soumises à leur attention, ceux provenant du siège social se distinguent de l'ensemble des constituantes pour l'ensemble des résultats obtenus. En effet, ils sont proportionnellement beaucoup plus nombreux à être d'accord avec la très grande majorité des processus ou des caractéristiques reliés au fonctionnement de ce type de structure qu'est le système de l'UQ. D'une manière générale, ils ont tendance à être d'accord avec: la coordination du fonctionnement, les impacts de l'autonomie des constituantes, la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins, le vécu de la juridiction entre les composantes du système, l'exercice du contrôle, le respect des juridictions, les échanges d'informations entre le siège social et les constituantes, les processus et les objets de décisions, la prise en compte des particularités locales, la gestion de programme, les impacts de la dispersion géographique, la gestion du développement, la gestion de la recherche et la gestion financière.

Les répondants du siège social se distinguent également dans le cas des énoncés qui ne font pas partie de regroupements. Ils sont, en proportion, plus nombreux à constater que les constituantes se concertent pour mieux faire face au siège social (Q 42), que le système de l'UQ laisse une marge de manoeuvre aux acteurs du siège social (Q 43), et que le partage de l'autorité et des responsabilités se fait en fonction des compétences (Q 59).

Par contre, une plus grande proportion de ces derniers ne croit pas que le système de l'UQ puisse s'avérer coûteux si on le compare aux universités traditionnelles (Q 45).

Étant donné cette tendance des répondants du siège social, notons les aspects où les perceptions se rapprochent entre ceux-ci et les répondants des constituantes. En ce qui a trait à la coordination du fonctionnement et du développement des unités, les deux groupes identifient la dispersion géographique comme étant une source de problème à ce sujet (Q 24). Ils perçoivent également qu'il puisse exister, au sein des constituantes, une confusion quant à la perception des buts et de la mission du système de l'UQ. Les opinions des répondants des constituantes et du siège social se rapprochent également lorsqu'il est fait mention que les décisions prises par les constituantes peuvent être non conformes aux orientations du réseau de l'UQ (Q 19).

Au sujet de l'autonomie des constituantes, les répondants du siège social sont proportionnellement moins nombreux que les répondants des constituantes à croire que cet aspect est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche (Q 64) et que l'autonomie des constituantes leur permette de se doter d'un système de gestion adapté (Q 65).

Si l'on considère la catégorie relative à la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins, les deux catégories de répondants croient, dans des proportions très élevées, en la possibilité, pour les constituantes, de formuler des objectifs qui leur sont propres (Q 71). Dans tous les autres cas, les répondants du siège social sont beaucoup plus nombreux à exprimer leur accord.

Deux énoncés semblent rallier les deux catégories de répondants lorsqu'il est question de la juridiction des composantes. Majoritairement, ces derniers croient qu'il peut exister une "concurrence" entre les buts et la mission du système de l'UQ et ceux des constituantes (Q 21) et qu'il existe des ambiguïtés de juridiction en ce qui concerne les territoires à desservir (Q 67). Aucun répondant en provenance du siège social croit que les constituantes interviennent dans des matières sous la responsabilité du siège social (Q 18).

En regard de la catégorie portant sur le processus décisionnel, les deux catégories de répondants sont majoritairement d'accord avec le fait que l'implication du siège social peut rendre plus complexes les processus (Q 51). Ces derniers croient également, dans une très forte proportion, qu'une décision en faveur d'une constituante peut avoir des effets négatifs sur d'autres constituantes (Q 56). Les répondants du siège social sont très partagés en ce qui a trait à la lenteur des processus de décision lorsque le siège social et les constituantes sont impliqués (Q 50).

L'allocation efficace des ressources financières, compte tenu des besoins des différents milieux, est un aspect de la catégorie relative à la prise en compte des particularités locales dont certains répondants du siège social expriment un accord important à cet énoncé. Il faut cependant mentionner que 50% d'entre eux se disent cependant plus ou moins d'accord (Q 49).

Les répondants du Siège social sont proportionnellement davantage d'accord avec les énoncés ayant trait à la gestion de programme que les répondants des constituantes. L'écart est cependant moindre lorsqu'il est fait mention des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes (Q 68) à ce sujet.

En matière de gestion de la recherche (tableau no 130), quelques répondants du siège social et plusieurs des constituantes perçoivent que l'autonomie accordée aux constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche (Q 64).

En ce qui a trait à la gestion financière, les répondants du siège social sont très partagés en regard du contrôle, par le siège social, des performances des constituantes à ce sujet (Q 33). La moitié d'entre eux exprime leur accord à cet énoncé et l'autre moitié, leur désaccord.

En considérant la variable "dispersion géographique" des constituantes, nous constatons que les répondants des deux catégories croient que ce facteur peut engendrer des problèmes de coordination entre ces dernières et le siège social (Q 24).

Les auteurs consultés s'attardent très peu aux différences de perception entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes.

Certaines constatations des auteurs et l'interprétation que nous pouvons faire des caractéristiques de ce type de structure nous portent à confirmer ces différences importantes de perception entre ces deux groupes de répondants.

Hand (1979), dans son étude sur un certain nombre de perceptions dans des organisations de ce type, constate que les administrateurs des unités (campus satellite) ont tendance à avoir une opinion plus faible en regard du succès obtenu. Ce dernier mentionne également les attentes contradictoires comme secteur de conflit entre le centre et les unités.

Les pouvoirs dévolus au siège social tels que les énumère Mintzberg, nous portent à croire que le siège social exerce un rôle de leadership important sur l'ensemble des

sujets étudiés. En d'autres mots, on peut supposer que le vécu de ce type de structure est en grande partie le résultat d'initiatives provenant du siège social.

On peut donc déduire que les acteurs du siège social ont une perception plus positive, parce que, en grande partie, ils sont très près des décisions stratégiques; ils sont en outre des propriétaires privilégiés du système, susceptibles de retirer beaucoup d'avantages de ce dernier; ils en influencent donc le fonctionnement et l'orientation.

Cependant, il faut être conscients que l'impact qu'ils ont, est diluée lorsqu'ils siègent à l'Assemblée des gouverneurs¹⁵² car cette dernière est l'instance suprême des orientations et décisions du réseau de l'UQ. Comme cette assemblée implique la participation de représentants de différents niveaux des unités et d'individus extérieurs au système, des perspectives nouvelles sont apportées du siège social et ce dernier doit réaliser et appliquer les choix de cette Assemblée des gouverneurs.

La dynamique de fonctionnement de ce type de structure de gestion fait appel à la participation aux instances de gestion des organismes publics et parapublics, ce qui déborde les limites de cette étude.

¹⁵² Selon l'article no 7 de la loi de l'Université du Québec, l'Assemblée des gouverneurs est composée des personnes suivantes:

- le président de l'Université;
- le recteur de chaque université constituantes;
- au plus trois personnes nommées parmi les directeurs des instituts de recherche et des écoles supérieures;
- trois personnes qui sont des membres du corps professoral des universités constituantes, des écoles supérieures et des instituts de recherche;
- deux personnes qui sont des étudiants de ces universités, écoles et instituts;
- trois personnes nommées après consultation des associations les plus représentatives du milieu des affaires et du travail;
- au plus quatre vice-présidents désignés par la majorité des personnes qui composent l'Assemblée des gouverneurs.

8. Le sommaire des résultats

En guise de conclusion aux chapitres 7 et 8, une présentation du sommaire des résultats a permis aux lecteurs de cerner les convergences , divergences et ambiguïtés en relation avec chacun des grands thèmes faisant partie de la recherche soit: la coordination, l'autonomie des constituantes, la capacité des constituantes de répondre à leurs besoins, la juridiction des composantes, le contrôle, la communication, le processus décisionnel, les particularités locales, la gestion de certains objets et la dispersion géographique du réseau.

De l'ensemble des résultats obtenus, nous constatons qu'il n'est pas possible de dégager des tendances générales pour la totalité des sujets sur lesquels les répondants se sont exprimés.

Cependant, l'analyse des résultats des catégories portant sur des objets spécifiques nous démontre que les répondants semblent avoir une opinion positive en regard des éléments qui concernent les objets de gestion c'est-à-dire la gestion de programme, de développement et de la recherche. Les opinions laissent sous-entendre des difficultés reliées à la gestion financière et à la dispersion géographique du réseau.

Voyons maintenant le sommaire des résultats par thème.

Les énoncés relatifs à la coordination de la création de nouvelles constituantes, l'adhésion par l'ensemble du réseau à des objectifs communs et la considération de l'ensemble du réseau dans l'étude des demandes des constituantes reçoivent l'accord de la majorité des répondants.

Relativement à la coordination en matière de fonctionnement et du développement, une majorité de répondants serait d'accord pour dire que:

- la coordination entre les constituantes est difficilement réalisable;
- les décisions prises par les constituantes sont non conformes aux orientations du réseau;
- la dispersion géographique des constituantes engendre des problèmes de coordination entre ces dernières et le siège social;
- l'interprétation par les constituantes des buts et de la mission de l'ensemble du système engendre une certaine confusion.

L'autonomie des constituantes est perçue comme réelle dans l'ensemble des énoncés sous ce thème. Les répondants voient cette autonomie comme un facteur de motivation pour eux, comme source d'innovation en matière d'enseignement et de recherche.

Par ailleurs, près de 61% des répondants croient que cette autonomie puisse être une source de frustration pour les décideurs du siège social.

La capacité des constituantes de répondre à leurs besoins reçoit l'accord de près de 74% des répondants et elle se reflète dans l'accord sur la possibilité des constituantes de formuler des objectifs qui leur sont propres. Toutefois, les répondants sont aussi d'accord pour dire que les constituantes semblent manquer de moyens pour contrôler leur fonctionnement et donc pour répondre à leurs besoins.

La juridiction des différentes composantes¹⁵³ est perçue par les répondants en terme d'ambiguïté au point de vue des relations entre les constituantes. Par ailleurs, une faible proportion des répondants perçoit des difficultés quant à la clarté de l'exercice de la juridiction entre le siège social et les constituantes.

¹⁵³ La perception de la juridiction des composantes a trait à la clarté de la juridiction des constituantes en regard de celle du siège social, et à la clarté de la juridiction de chacune des constituantes entre elles ou avec le système de l'UQ.

La juridiction des différentes composantes ne semble pas créer de concurrence cependant quant à l'appartenance des programmes d'études.

En regard du contrôle, 75% des répondants perçoivent que le siège social contrôle les unités en matière de gestion financière. Pour ce qui est des autres variables reliées au contrôle, les perceptions sont partagées. Mais selon les répondants, il y a peu de contrôle de la part du siège social sur la gestion de la recherche.

Concernant les éléments relatifs à la communication, une bonne proportion des répondants croient que les informations transmises entre le siège social et les constituantes sont pertinentes. Ils perçoivent également que les échanges entre ces deux instances semblent faciles.

Cependant, à l'analyse d'une variable dans ce thème, une majorité de répondants croient qu'il y a des conflits entre le siège social et les constituantes au cours des processus communs même si les échanges semblent faciles.

Selon une bonne proportion de répondants, les processus décisionnels de ce système semblent comporter des difficultés. Par contre, l'énoncé du questionnaire relié aux processus décisionnels qui permet aux constituantes de faire valoir leur point de vue est l'objet d'un accord important de la part des répondants.

En référence, à la prise en compte des particularités locales, une majorité de répondants (55,8%) sont en désaccord sur l'allocation financière des ressources qui devrait tenir compte des besoins des milieux. Pour les autres variables de ce thème, les opinions sont partagées: 30% en accord et 40% en désaccord.

Les objets particuliers de gestion (programme, développement et recherche) sont qualifiés positivement par les répondants dans les processus et les outils permis par le système pour gérer ces fonctions.

Il faut noter ici, sous ce thème que la gestion financière est la catégorie qui a soulevé le plus d'insatisfaction. Les répondants ont plus tendance à être d'accord ou peu d'accord avec l'allocation des ressources financières en réponse aux besoins des milieux et le rôle joué par le siège social dans l'attribution des budgets aux constituantes.

La dispersion géographique du système UQ semble occasionner, selon l'ensemble des répondants, des problèmes reliés à la réponse aux besoins de constituantes, à la coordination, aux relations entre les unités et le siège social et, au contrôle exercé par ce dernier. Majoritairement, les répondants perçoivent que le système de l'UQ laisse une place importante aux acteurs du siège social et que ce système peut s'avérer coûteux si on le compare aux autres universités québécoises.

En terminant, il s'avère essentiel de résumer ici l'opinion de répondants du siège social. Dans l'ensemble, ces derniers se sont montrés d'accord avec presque la totalité des énoncés relatifs aux relations entre le siège social et les constituantes. Cependant, ils semblent percevoir certaines difficultés reliées à la coordination, à l'autonomie des constituantes, à la juridiction des composantes et aux processus décisionnels.

De plus, nous devons mentionner le fait que les cadres supérieurs des constituantes, les enseignants aux postes de gestion et les individus du siège social, expriment des opinions différentes sur les mêmes thèmes.

Le sommaire de l'ensemble des résultats obtenus ne nous permettent pas de dégager des opinions générales significatives. Cependant, l'étude des catégories portant sur des objets spécifiques nous démontre que les répondants semblent satisfaits des éléments reliés à la gestion des programmes du développement et de la recherche. Il faut souligner leurs opinions qui laissent sous-entendre des difficultés reliées à la gestion financière et à la dispersion géographique du système.

On peut donc affirmer que les répondants expriment une opinion générale plutôt partagée sur les caractéristiques du fonctionnement du système de l'Université du Québec.

Conclusion

En guise de conclusion générale, nous rappelons brièvement les objectifs et les étapes de cette recherche. Notre attention se porte également sur les grandes conclusions auxquelles nous sommes parvenu, de même que sur les implications théoriques et pratiques que nous pouvons dégager du processus.

La problématique

Le système de l'Université du Québec existe depuis plus de vingt ans. La création et le développement de ce dernier s'inscrit dans une optique de développement et de démocratisation de l'ensemble de l'éducation au Québec.

Au fil des ans, ce réseau universitaire s'est grandement développé. Par l'entremise de ses différentes unités, l'UQ dessert, d'une façon ou d'une autre, pratiquement l'ensemble du territoire québécois. A l'automne 1989, la clientèle réelle de ce réseau correspond à 31,4 % de l'ensemble de la clientèle universitaire de la province de Québec.

L'un des éléments très caractéristique du système de l'UQ est sans aucun doute sa structure administrative. La loi créant l'Université du Québec prévoit que cette organisation est instituée en réseau. Ce dernier comprend un certain nombre d'unités regroupées sous une administration centrale, soit le siège social. Certaines unités ont une vocation générale, tandis que d'autres ont une vocation spécifique. L'instance décisionnelle de l'ensemble est l'assemblée des gouverneurs dont certains membres sont des officiers du siège social, d'autres proviennent des unités constituantes et quelques-uns, de l'extérieur du système.

Les unités de ce système, et particulièrement les unités constituantes, possèdent des infrastructures développées et complètes qui ressemblent à celles des universités autonomes (traditionnelles).

Si l'on considère l'ensemble des universités québécoises, cette structure est unique; elle est peu répandue en Amérique du Nord et même en Europe.

Ce réseau universitaire est jeune et malgré sa conception innovatrice, il n'a jamais fait l'objet de recherches portant spécifiquement sur sa structure administrative. Par ailleurs, la documentation pertinente et notre vécu au sein de cette organisation nous portent à croire qu'une étude sur certaines caractéristiques fonctionnelles puisse être utile.

Notre objectif est donc de tenter d'identifier les caractéristiques du fonctionnement de cette structure universitaire tels que perçus par un certain nombre d'acteurs.

Le cadre théorique

La recension des écrits pertinents à ce type de structure nous démontre que l'on peut décrire ce système à l'aide d'un certain nombre de concepts. Celui de la structure divisionnalisée est fondamental, mais il ne peut à lui seul englober tous les aspects de ce système. Nous devons l'enrichir à l'aide des concepts de bureaucratie professionnelle, de décentralisation, d'anarchie organisée et de la théorie de la mise en poubelle ("Garbage Can Theory"). En résumé, l'Université du Québec peut être considérée comme une structure divisionnalisée dont les unités correspondent à des configurations de type "bureaucratie professionnelle".

L'utilisation du concept de structure divisionnalisée nous oblige à certaines précautions, puisque celui-ci a été développé surtout dans le contexte de l'entreprise privée.

Il faut également souligner que le fait que l'Université du Québec soit une organisation parapublique vient influencer l'étude du problème retenu.

En soi, l'organisation universitaire est très caractéristique du fait que sa mission et ses objectifs sont relativement vagues et ambigus. La raison d'être des universités est associée à des activités très vastes de niveau supérieur qui concernent l'enseignement, la recherche et les services à la collectivité.

En regard de la documentation pertinente, il nous faut faire une distinction entre les écrits relatifs à la création de ce système universitaire et ceux concernant les concepts et les recherches appropriés.

La documentation relative aux événements ayant précédés la création de l'UQ est assez restreinte. Nos recherches nous ont permis de découvrir que beaucoup d'informations à ce sujet sont verbales seulement.

En plus des objectifs fondamentaux retenus pour justifier la mise sur pied de ce système, telle que la démocratisation de l'enseignement, nous pouvons néanmoins identifier un certain nombre de caractéristiques reliées à la structure même du réseau. Mentionnons, entre autres: l'implication de l'État dans le système universitaire, la décentralisation des services, la décentralisation géographique, la centralisation des pouvoirs d'initiatives et des contrôles, la planification et la coordination de l'implantation et du développement de nouvelles institutions.

La prise en considération des différents concepts nous démontre que ce système est à la fois centralisé et décentralisé. Il semble que certains effets de système motivent le siège social à adopter des comportements centralisateurs; par contre, la décentralisation au profit des unités est indéniable.

Dans ce type d'organisation, les rôles entre le siège social et les unités sont bien définis; il ne devrait donc pas y avoir de problèmes reliés à l'exercice des juridictions entre ces instances.

L'autonomie de chacune des unités est, en principe, importante. Cette caractéristique laisse supposer que les différentes unités possèdent des moyens pour l'assumer adéquatement.

Ce type de structure permet une décentralisation au profit des unités. Ces dernières peuvent donc agencer leurs ressources dans le but d'offrir des services adéquats dans leur milieu respectif.

Le contexte décentralisé permet également de rapprocher le lieu de décision de l'action.

La nature des services à rendre oblige les unités à faire appel à un personnel hautement qualifié pour effectuer leurs opérations. Les différentes unités correspondent à la configuration structurelle du type "bureaucratie professionnelle". L'autonomie laissée aux professionnels y est très grande. Cette caractéristique favorise la qualité du service, mais n'est pas sans causer des problèmes de coordination et de contrôle à l'intérieur des unités et pour l'ensemble du système.

Le siège social dans la structure divisionnalisée détient une position stratégique en fonction de l'ensemble de l'organisation. Son rôle lui permet d'aborder globalement l'organisation. Il peut de cette façon mieux coordonner en principe le fonctionnement et le développement des unités. Sa position semble propice à l'élaboration des objectifs de l'ensemble de l'organisation et à l'application de mécanismes de contrôle des performances des divisions.

Ce type de structure n'est cependant pas sans problème. L'éloignement semble être une source de difficultés qui se traduit, notamment, par des problèmes de communication. Il peut s'avérer également que le siège social n'ait pas une bonne connaissance des conditions locales. En regard de l'exercice du pouvoir, un ensemble de forces peut faire en sorte que le siège social adopte des comportements centralisateurs.

L'ensemble du système étant décentralisé au profit des unités, le contrôle et la coordination y sont difficiles. La grande autonomie des professionnels rend également le contrôle difficile à l'intérieur même des unités.

Les processus de prise de décision sont également problématiques. Ils sont confus; il ne semble pas exister de modèles décisionnels qui correspondent à la réalité universitaire. Dans le but de traduire cette réalité complexe, nous avons retenu cette expression: une structure divisionnalisée à caractère participatif et dont le pouvoir est diffus.

La méthodologie de la recherche

Pour tenter de décrire le système de l'Université du Québec en termes d'avantages et d'inconvénients, nous avons construit et validé un questionnaire d'opinions. Cet instrument s'adresse aux acteurs du système étudié qui interviennent directement ou indirectement dans la dynamique des relations entre le siège social et les différentes

constituantes à vocation générale. Les répondants sont invités à exprimer leur degré d'accord à l'aide d'une échelle de type "Likert".

Le questionnaire a été élaboré à partir d'une recension des écrits pertinents à ce type d'organisation. Nous avons également tenu compte de certaines caractéristiques fonctionnelles du système de l'Université du Québec qui découlent du contexte légal et réglementaire.

Quelques caractéristiques personnelles des répondants ont été retenues, puisque celles-ci peuvent indiquer, dans certains cas, des tendances différentes au point de vue des opinions exprimées.

Les sujets ou thèmes traités par notre instrument sont les suivants: la coordination en matière de fonctionnement et de développement, l'autonomie des unités, la capacité des constituantes (unités) de répondre à leurs besoins, le respect des juridictions, l'information et la communication, les processus décisionnels, la prise en compte des particularités locales, l'exercice de la juridiction des composantes, l'exercice et les objets du contrôle, la gestion de programme, la gestion du développement, la gestion financière, la gestion du développement et la dispersion géographique.

Ces objets du fonctionnement administratif couvrent l'ensemble des aspects importants pouvant permettre de mieux saisir la dynamique des relations entre le siège social et les unités.

Les grandes conclusions de l'étude

D'une façon générale, les analyses des résultats obtenus démontrent que la perception des répondants semble correspondre aux constatations établies à la suite de la

revue de la documentation pertinente. Ces correspondances concernent aussi bien les caractéristiques intrinsèques de l'organisation universitaire que celles de la structure administrative particulière dont il est question.

L'opinion des répondants démontre clairement que ce type d'organisation est complexe, tout en étant l'objet d'une distribution diffuse du pouvoir. Ce constat est davantage évident si on l'applique à la préoccupation majeure de cette recherche, c'est-à-dire la dynamique entre le siège social et les différentes constituantes.

Les répondants ont tendance à percevoir que les universités constituantes possèdent de l'autonomie. Selon ces derniers, l'autonomie des unités leur permet de se doter d'un système de gestion adapté.

On se souviendra que l'unité dans une structure divisionnalisée possède, en soi, une infrastructure complète qui est très près de celle de l'organisation autonome. Cela correspond à une caractéristique importante de la structure divisionnalisée surtout lorsque les unités ont une structure de type "bureaucratie mécaniste". Les répondants croient également que les unités sont en mesure de répondre aux besoins des différents milieux. Cette opinion peut être mise en parallèle avec l'autonomie des constituantes dans le contexte décentralisé de la structure divisionnalisée.

Il peut sembler paradoxal, cependant, que les répondants soient plutôt partagés lorsqu'il est question d'évaluer l'ensemble du système en fonction de ses moyens pour tenir compte des différentes particularités locales.

Cette perception de l'autonomie dans un contexte universitaire se retrouve également selon nos répondants, lorsqu'il est question de gestion de la recherche, des

programmes et du développement. En relation avec ce dernier objet, les répondants mettent en doute, cependant, la pertinence des décisions du siège social.

En ce qui a trait au respect des juridictions, il découle de notre analyse que le siège social a tendance à intervenir sur des objets qui sont sous la responsabilité des constituantes. Par contre, la clarté des juridictions entre le centre et les unités semble réelle même si les répondants demeurent partagés à ce sujet. En ce qui touche la juridiction entre les constituantes, celle-ci semble plus problématique.

Les autres perceptions qui sous-tendent des difficultés concernent la coordination, aux processus décisionnels, à la gestion financière et à la dispersion géographique.

La coordination est perçue comme problématique autant en regard des orientations du système qu'au point de vue de son fonctionnement; les difficultés entre les différentes constituantes sont particulièrement remarquables. Il s'agit là, selon les auteurs consultés, d'un problème majeur.

Les répondants sont très critiques lorsqu'ils considèrent les processus décisionnels impliquant le siège social et les universités constituantes. Selon eux, ces processus sont lents, complexes, mal définis, et ne permettent pas des décisions pertinentes.

Le phénomène de la dispersion géographique est, selon les répondants, présent dans ce système, et il semble être à l'origine de difficultés. Cette variable peut sans doute être reliée à certains problèmes de coordination, de contrôle, de réponse aux besoins et de clarté des juridictions.

Le dernier aspect problématique que nous soulignons dans cette partie concerne la gestion financière. Contrairement à ce que l'on serait en droit de s'attendre dans ce type de structure, plusieurs répondants ne croient pas que l'allocation financière soit efficace et que les décisions soient pertinentes à ce sujet. Il faut, à notre avis, nuancer ces opinions, puisque la situation financière qui prévalait au moment de l'étude était particulière et a pu biaiser l'opinion des répondants.

Les résultats démontrent que le contrôle est présent dans ce système. Les perceptions exprimées indiquent, par contre, des difficultés quant au type de contrôle et aux moyens utilisés pour l'exercer. Les mécanismes utilisés ne semblent pas permettre l'atteinte des objectifs escomptés.

Par ailleurs, les caractéristiques personnelles des répondants permettent de constater des différences au niveau des opinions exprimées. La provenance est la caractéristique la plus discriminante. Les répondants du siège social ont une perception beaucoup plus positive du fonctionnement de ce système. En regard de presque tous les énoncés, ces derniers expriment très majoritairement une opinion positive.

Les deux groupes se rejoignent, cependant, sur quelques aspects. C'est le cas, notamment, de la dispersion géographique comme source de problèmes de coordination, de la possibilité, pour les constituantes, de formuler des objectifs qui leur sont propres, de la concurrence entre les buts et la mission du système de l'UQ et ceux des constituantes, des ambiguïtés de juridiction en ce qui concerne les territoires à desservir, de la complexité des processus décisionnels, étant donné l'implication du siège social, des effets négatifs d'une décision en faveur d'une constituante sur les autres constituantes.

Le seul sujet pour lequel les répondants du siège social sont proportionnellement moins nombreux à exprimer leur accord concerne l'autonomie des constituantes en regard de l'innovation en matière d'enseignement et de recherche et en regard du fait que cela puisse permettre un système de gestion adapté pour ces dernières.

Une seconde caractéristique qui nous permet de constater des différences est la fonction occupée par les répondants oeuvrant dans les constituantes. De façon générale, plus les répondants occupent un poste élevé dans la structure administrative, plus ils sont nombreux à exprimer une opinion positive. Les enseignants qui occupent des postes de gestion sont définitivement plus critiques.

Une dernière caractéristique démontre des tendances différentes. Les répondants possédant beaucoup d'expérience dans leur fonction sont moins nombreux à exprimer une opinion positive.

Les implications de l'étude

Les implications théoriques

Les implications théoriques de cette étude ont trait surtout à l'insuffisance des modèles théoriques existants pour étudier et comprendre les phénomènes en présence.

Le concept central de structure divisionnalisée en est un développé avant tout pour l'entreprise privée. Comme certains auteurs le mentionnent, la nature même de la structure divisionnalisée occasionne des problèmes de mesure lorsque l'on tente de l'appliquer à l'organisation publique.

Par ailleurs, la structure divisionnalisée regroupe habituellement des unités de type "bureaucratie mécaniste". En ce qui concerne l'organisation universitaire, les unités sont de type "bureaucratie professionnelle"; cela semble modifier substantiellement les règles du jeu.

Compte tenu de l'ensemble des caractéristiques de l'organisation universitaire, le concept de structure divisionnalisée s'avère incomplet pour décrire toute la dynamique de ce type d'organisation.

L'organisation universitaire semble se caractériser par l'ambiguïté. Contrairement à d'autres types d'organisation, la mission et les objectifs sont vagues, le pouvoir est diffus, les processus décisionnels sont mal définis et peu constants.

Même si le concept de structure divisionnalisée s'avère incomplet, nous possédons tout de même des acquis théoriques pertinents: les concepts de décentralisation, d'anarchie organisée, de bureaucratie professionnelle et la théorie de la mise en poubelle en sont des exemples. Certaines recherches spécifiques ont également mis en relief des aspects de la problématique de ce type d'organisation.

La difficulté théorique concerne surtout l'organisation à unités multiples. Le fait que ce type de structure soit peu courant au niveau universitaire peut sans doute expliquer ce phénomène.

Nous avons dû, pour les fins de cette étude, utiliser plusieurs concepts afin d'en arriver à une représentation la plus adéquate possible pour décrire le système étudié.

Les implications pratiques

Les conclusions de notre étude débouchent sur certaines implications pratiques. La première implication concerne l'évaluation du système dans son ensemble. Bien que les résultats obtenus de notre étude soient relativement positifs, les problèmes perçus par les répondants justifient à notre avis une évaluation plus exhaustive. Cette démarche n'a jamais été effectuée sérieusement.

Par ailleurs, notre recherche n'a permis de retenir que quelques aspects du fonctionnement de ce système. Il serait intéressant de procéder à une évaluation plus exhaustive de ce dernier.

Ce type de questionnaire pourrait conduire à une remise en question de certains modes de fonctionnement de la structure en place. Cette remise en question potentielle se fonde sur deux raisons principales: le type de structure et les objectifs retenus lors de la création de l'Université du Québec.

D'une part, la structure divisionnalisée a été développée pour le secteur privé et est surtout appropriée à ce dernier; d'autre part, il faudrait prendre en considération les objectifs de développement retenus au départ.

Les résultats obtenus nous démontrent certaines difficultés au point de vue de la coordination et du contrôle. Ces deux types de problèmes étaient prévisibles à la suite de la revue de la documentation pertinente. Les problèmes de contrôle peuvent apparaître inévitables, compte tenu de la structure dont il est question. L'ambiguïté, l'autonomie des unités compliquent d'un façon évidente la mise en oeuvre des mécanismes de contrôle. Il faudrait cependant s'assurer que le type de contrôle soit adéquat à la configuration structurelle

du système. Il peut arriver que des mécanismes de contrôle empruntés à d'autres genres d'organisations soient problématiques.

Ces problèmes sont, comme nous l'avons mentionné, fréquents dans ce type d'organisation. Si on les met en relation avec les intentions exprimées lors de la mise sur pied de ce système, on peut questionner les mécanismes mis en place. On espérait, à cette époque, un regroupement qui fasse en sorte que l'ensemble soit coordonné et contrôlé de façon efficace.

Une constatation importante de nos résultats concerne les relations entre les constituantes. Il semble, en effet, qu'en regard de plusieurs objets, les relations entre les unités soient plus problématiques que celles entre les unités et le siège social. Ce phénomène nécessiterait sans doute une étude approfondie et des correctifs appropriés.

Ce questionnement pourrait nous amener à réfléchir sur le fonctionnement politique du système. Bien que cet aspect ait été écarté, surtout pour des raisons d'ordre méthodologique, il demeure, bien sûr, très présent. Une étude de la structure administrative sous l'angle politique pourrait nous amener à remettre en question le bien-fondé de ce regroupement d'unités sous une administration centrale. En d'autres mots, le concept "réseau" permet-il véritablement l'atteinte des objectifs pour lesquels ce système a été mis en place?

Ces difficultés sont d'autant plus inquiétantes que les problèmes sont surtout perçus au chapitre des relations entre les constituantes. Cela va à l'encontre du concept "réseau" qui suppose un ensemble intégré propice à la collaboration.

Les résultats démontrent également des problèmes reliés aux processus décisionnels. Les processus sont perçus comme étant longs, complexes, et ne semblent pas conduire, selon les répondants, à des décisions pertinentes. Il y aurait sans doute lieu de revoir les mécanismes décisionnels pour tenter, à tout le moins, de les alléger. Une analyse politique de ces phénomènes pourrait sans doute être d'une grande utilité.

La perception des répondants varie beaucoup selon leur statut. Les intervenants du siège social et ceux occupant un poste de gestion supérieur dans les constituantes ont des opinions plus positives. Cette constatation peut être mise en relief avec la structure décentralisée du système et son caractère participatif. Le système de l'UQ est doté d'une structure qui, en soi, suscite la participation d'un grand nombre d'intervenants. Ces différences de perception nous laissent croire que les intervenants près de l'action sont l'objet d'une dynamique différente. Les processus d'acheminement des informations et des dossiers vers le haut pourraient sans doute être scrutés davantage.

Une conclusion très générale que nous pouvons tirer de notre recherche est que des résultats significatifs d'études ultérieures pourraient possiblement amener le siège social et d'autres instances décisionnelles à apporter certains correctifs.

Bibliographie

- Anastasi, Anne, Psychological Testing, The Macmillan Company, Collier-Macmillan Limited, London, 1968.
- Argyris, C. (1970), Participation et organisation, Paris, Dunod (traduction de "Integrating the individual and the organizations") 1964.
- Balderston, F.E., Managing today's university, San Francisco, Jossey Bass, 1975.
- Baldrige, J., Riley, G.L., Ecker, G., Curtis, D., Policy making and effective leadership, San Francisco, Jossey Bass, 1978.
- Baldrige, J.V., Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations, New-York, John Wiley, 1979.
- Bellavance, M., "Le Ministère de l'Éducation du Québec et la gestion de l'enseignement supérieur", Administration publique du Canada, vol. 24, no 1, 1981, p.73-91.
- Berger et Pullberg, dans Silverman, W, D., La théorie des organisations. (traduit par Claude Ligagne), Paris, Dunod, 1973.
- Bhushan, Vidya, Le choix de la bonne méthode de statistique en recherche pédagogique, Université Laval, (document de travail).
- Blackwell, T.E., College and university administration, New-York, Center for applied research in education, 1966.
- Blake, R. et Mouton, J. (1969a), Deux dimensions du management, Paris: les Éditions de l'organisation (traduction de "The Managerial Grid"), 1964.
- Blau, P.M., Scott, R., Formal organizations, Chandler, 1962.
- Bolduc, R., "Incidence accrue du rôle de l'état sur la décentralisation locale", Administration publique du Canada, vol.23, no 2, p.236-251.
- Bowen, H.R., The cost of higher education, San Francisco, Jossey Bass, 1980.
- Brassard, A., Brunet, L., Centralisation-décentralisation, études de modèles organisationnels, Montréal, l'association des commissions scolaires de la région de Montréal, série "Notre école", no 2, 1983.
- Brassard, A., Ouellet, M., Quelques aspects de la décentralisation administrative vers les écoles, Montréal, l'Association des commissions scolaires de la région de Montréal, série "Notre école", no 1, 1983.
- Burke, P.J., Consortium administration in higher education, paper presented at A.E.R.A., Los Angeles, 1981.

- Cameron, K., "Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education", Administrative science quarterly, vol 23, no 4, dec. 1978, p.604-633.
- Carrigan, D.O., "Comment doter les établissements d'enseignement supérieur d'une bonne structure de direction", Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur. 4.2, p.137-146.
- Chang, Nai-Kwang, Organizational Structure in multi-campus community junior colleges/districts, Denver community college, Colorado, 1978.
- Châtillon, G., Statistique en sciences humaines, Trois-Rivières, Les éditions SMG, 1977.
- Cohen et March in Québec (province), Commission d'études sur les universités, livre deuxième, l'organisation et la gestion à l'université, 1979, p.100-101.
- Cohen, Michael D., March, James G. et Olsen, P., "A Garbage Can model of Organizational Choice", dans Administrative Science Quarterly, Vol. 17, no 9, 1972, p.1-8.
- Courcy, R, Jacques, J.L., Mezdo, F., Pelland, R., L'Université du Québec, ENAP, 1983.
- Crete, J., Goyette, L., Laflamme, J., Landry, R., Lemieux, V., Masson, D., Aperçus nouveaux sur les universités du Québec, Québec, Université Laval, Département de science politique, série 2, notes et travaux de recherche no 3, 1982.
- Crozier, M. et Friedberg, E., L'acteur et le système, Paris: Éditions du Seuil, 1977.
- Deer, C.B. et Gabarro, J. (1978), "An organizational contingency theory of education", Educational Administration Quarterly, 23, 111-136.
- Després, Robert (prés.), Rapport du groupe de travail sur l'évolution de l'Université du Québec, Québec, 1987.
- Direction générale des relations publiques de l'Université du Québec, Loi et politiques de l'Université du Québec, Québec, 1976.
- Divay, G., "Le développement d'initiatives locales", Administration publique du Canada, vol.23, no 2, 1980, p.236-251.
- Divay, G., Godbout, J., La décentralisation en pratique, quelques expériences montréalaises, 1970-1977, Montréal, INRS-urbanisation, 1979.
- Ecker, G., "Administration in higher education, Making the most of ambiguity", Review of higher education, vol. 3, no 1, p.23-31, fall 1979.
- Edelstein, S.L., Institutional character, organizational adaptability and the differential use of the extended university, University of California, Berkely, Ph. D., 1979.
- Enderud, H., "L'autorité de l'administration dans les anarchies organisées", Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur, nov. 1980, vol. 4, no 3, p.269-289.
- Fastcott, L., "Understanding decision-making in a university faculty", The journal of educational administration, vol. 15, no 2, October 1977, p.290-390.

- Garant, P., La tutelle administrative: le contrôle gouvernemental des administrations décentralisées, Québec, S.N., 1970.
- Gélinas, A., Organismes autonomes et centraux, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1975.
- Getzels, J.W. (1952), "A psycho-sociological framework for the study of educational administration", Harvard educational review, 22, 1952, 235-246.
- Godbout, J., La participation contre la démocratie, Montréal, Editions Albert St-Martin, 1983.
- Gross, B.M., Organizations and their managing, New-York, Free Press, 1974.
- Gross, E., Grambsch, P.V., Changes in university organization, Toronto, Mc Graw-Hill, 1974.
- Hand, R.W., Management perceptions of the relationship between institutional autonomy and the success of private college and university satellite campus, University of California, Los Angeles, 1981.
- Hanson, E.M. (1979), "School management and contingency theory: an emerging perspectives", Educational Administration Quarterly, 15, 1979, 98-116.
- Hodgkinson, H.L., "Campus governance - The next decade", Research reporter, Vol. 5, no 1, 1970, California University, Berkeley, Center for research and development in higher education.
- Hostrop, R.W., Managing education for results, ETC publications, Palm Springs, Calif. 1983.
- Iannacone, Lawrence (1964), "An approach to the informal organization of the school" in Griffiths, D.E. (ed.): Behavioral science and educational administration, NSSE, The University of Chicago Press, 1964, p.223.
- Institut d'administration publique du Canada, régionale de Québec, Les expériences québécoises de décentralisation et de déconcentration, Institut d'administration publique du Canada, 1976.
- Jenkins, John A., Rossmeier, Joseph G., Relationships between centralization/decentralization and organisational effectiveness in urban multi-unit community college systems, Ann Arbor, Mich.: Center for the study of higher education, 1974.
- Jensen, Arthur M., "Urban community colleges go multi-campus: a survey of ten urban multi-campus districts reveals some new trends and trouble spots", Junior College Journal, 36:13, November 1965, pp.8-9.
- Julien, G., Le livre blanc sur la restructuration scolaire et l'expérience québécoise de participation à la gestion des établissements publics, Québec, Centre d'études politiques et administratives du Québec, ENAP, 1982.
- Karol, N.H., Ginsburg, S.G., Managing the higher education enterprise, New-York, Toronto, J. Wiley and Sons, 1980.

- Katz, D. et Kahn, R.L., The social psychology of organization, New-York: Wiley. 1978.
- Kintzer, F., "Decision making in the multi-unit college", Eric junior college research review, 6:5, (January 1972:1).
- Kintzer, F., Jensen, A.M., Hansen, J.S., The multi-institution junior college district, Washington, D.C., American Association of Junior Colleges, 1969.
- Kochen, M. et Deutsch, K., Decentralization: sketches toward a rational theory, Cambridge, Ma., Oelgeschlager, Gunnn and Hain, 1980.
- Koowitz, M. et O'Donnell, C., Les principes du management, André Gérard N.B. dans Paquin, Marabout, 1975.
- Koowitz, M. et O'Donnell, C., Management: Principes et méthodes de gestion, Montréal, Mc Graw-Hill, 1980.
- Lajoie, A., Les structures administratives régionales: déconcentration et décentralisation au Québec, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1968.
- Lane, J.-E., "Power in the university", European Journal of education, vol. 14, no 4, 1979, p.389-402.
- Lawrence, K.P., Implementing a new governance system for higher education in Montana, Final report of the first commissioner of higher education, Dr. Lawrence K. Petit to the Montana Board of Regents of Higher education. Montana Univ. System, Helena, 1978.
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., Organization and environment, Homewood, 111, Irwin, 1969.
- Lindsay, A.W., "Institutional performance in higher education: the efficiency dimension" Review of educational research, summer 1982, vol .52, no 2, p.175-199.
- Litchfield, E.H., Organization in large american universities: the faculties, Journal of higher education, vol. 50, no 4, p.463-476, 1979.
- Lorsch, J., Morse, J.J., Organizations and their members: a contingency approach, Harper and Row, 1974.
- Mann, D., Ten years of decentralization, University of Columbia, 1975.
- March, J.G. et al., Ambiguity and choice in organizations, Bergen, Norway, University for laget, 1976.
- March, J.G., Olsen, J.P., Crête, J. et al., "Aperçus nouveaux sur les universités du Québec", Québec, Université Laval, 1982.
- Masse, D., La décentralisation, instrument d'efficacité et d'humanisation en milieu scolaire. A. Brassard et A. Girard (éd.), Administration de l'éducation en pays francophones, Revue des sciences de l'éducation, 1975, p.119-127.
- Miller, D., Friesen, P.M., "Organizations a Quantum View, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New-Yersey, 07632, 1984.

- Mintzberg, H., Structure et dynamique des organisations, Montréal, Les éditions Agence d'Arc Inc., 1982.
- Mintzberg, H., Power in and around organizations, Prentice-Hall, 1983.
- Mintzberg, H., The structuring of organizations, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- Moser, C.A. et Kalton, G., Survey methods in Social Investigation, Heinemann Educational Books Limited, London, 1971.
- Nai-Kwang, Chang, Organizational Structure in Multi-Campus Community Junior College/Districts, Community college of Denver, 1978.
- Nunnally, Jum Jr., Tests and measurements, Mc Graw-Hill Book Company Inc., New-York, 1959, p.305.
- Nunnally, Jum C. jr., Test and measurements (assessment and prediction), Mc Graw-Hill Book Company inc., New-York, Toronto, London, 1959.
- Ouellet, André, Processus de recherche (une approche systémique), Presses de l'Université du Québec, 1981.
- Paquin, M., La décentralisation dans l'administration publique, Québec, ENAP, Centre de documentation, 1977.
- Paquin, M., "La répartition du pouvoir de décision dans l'Administration publique: l'apport de la théorie de l'organisation", dans Administration publique du Canada, vol. 23, no 4, hiver 1980, p.558-576.
- Parker, D.L., A study of the perceptions of a selected group of multi-unit community college personnel of the organizational structure involved in program planning, The catholic university of America, Ph. D., 1982.
- Parson, T., Platt, G.M., The american university: with the collaboration of NEI, Cambridge Mass, Harvard university Press, 1973.
- Pelland, R., La création de l'Université du Québec - un cheminement considérable des résultats significatifs, ENAP, 1981.
- Prévost, P., La politique de décentralisation du gouvernement québécois: un regard critique. Chicoutimi, Laboratoire d'études économiques et régionales (LEER), 1978.
- QUÉBEC (province), Ministère de l'enseignement supérieur et de la science, Rapport annuel 1985-1986, Les Publications du Québec, 1987.
- QUÉBEC (éditeur officiel), Règlements généraux de l'Université du Québec, Québec, Gazette officielle du Québec, 1982.
- QUÉBEC (province), Commission d'études sur les universités, livre deuxième, L'organisation et la gestion à l'université, 1979.

- Richman, B.M. et Farmer, R.N., Leadership, goals and power in higher education, San Francisco, Jossey Bass, 1974.
- Riley, G.L. et Baldrige, J.V., Governing academic organizations: new perspectives, Berkely, Ca., Mc Cutchan, 1977.
- Ross, R.D., "Decentralization of authority in college and universities", Research in higher education, vol .6, 1977, p.97-123.
- Rushing, J.B., Managing the multi-campus - 12 years later, Community and junior college Journal, vol. 50, no 6, p.16-20, mars 1980.
- Seltiz, C., Wrightsman, L.S., Cook, S.W., Les méthodes de recherche en sciences sociales, Les éditions HRW, 1977.
- Shealy, R.E., A bibliography of the litterature related to the organization and structure of colleges, Universities and cademic Departments, The University of Texas System, Austin, 1979.
- Shoemaker, D., "Maryland's State coordinating board: a burden or a blessing?", Educational Record, vol.61, fall 1980, p.12-17.
- Siegel, Sidney, Non-parametric Statistics for the Behavioral Sciences, Mc Graw-Hill Book Company, New-York, Toronto, London, 1956.
- Silverman, David, La théorie des organisations (traduit par Claude Ligagne), Paris, Dunod, 1973.
- Sizer, F., "L'évaluation de la performance des établissements d'enseignement supérieur face à l'évolution des besoins", Revue internationale des établissements de l'enseignement supérieur. 6:1, 1982, p.19-31.
- St-John, E.P., A study of selected developing colleges and universities. Case study V: Valencia community college, Orlando Florida, Harvard Univ., Cambridge Mass., 1977.
- Stroup, M., "Bureaucratic in Higher Education", dans Policy Making and Effective Leadership, New-York, Free Press, 1966.
- Tannenbaum, A.S. (ed.), Control in organizations, New-York, Mc Graw-Hill, series in Management, 1968.
- Tuckman, Bruce, W., Conducting Educational Research, Harcourt, Brace, Jovanovich inc., New-York, 1972.
- Université du Québec, Rapport annuel 1987-1988, Québec, 1988.
- Upton, John M., "The small multi-campus college", Community and Junior college Journal, 43, (May 1973): 28-29.
- Van Dalen, Deobold B., Understanding Educational Research: an introduction, Mc Graw-Hill Book Company, 1973.

Wattenberger, James L., "Decision making in multi-unit districts", Community college review, 5 (Fall-1977): 8-13.

Annexe I

Le fonctionnement statutaire du système de l'UQ

Le fonctionnement du réseau de l'Université du Québec est défini par la loi, les règlements généraux et les règlements de régie interne de chacune des constituantes.

La loi 88 (loi de l'Université du Québec) confère à l'Université, telle qu'instituée en vertu de l'article no 2 de la loi, des pouvoirs importants. Il est à remarquer que sur dix pouvoirs spéciaux accordés par la loi, 7 concernent la gestion financière¹⁶².

L'Assemblée des gouverneurs exerce ainsi un rôle aussi bien dans l'allocation des ressources financières que dans le contrôle de ces dernières. Les politiques du réseau UQ font en sorte que tous les budgets sont préparés en fonction de normes précises, normes qui découlent de celles du ministère de l'Éducation. Cette caractéristique s'applique aussi bien au

¹⁶² L'article no 4 de la loi de l'Université du Québec se lit comme suit:

L'Université est une corporation au sens du Code civil et elle peut en exercer tous les pouvoirs généraux en outre des pouvoirs spéciaux que lui confère la présente loi. Elle peut notamment:

- a) décerner tous grades, diplômes ou certificats universitaires;
- b) recommander au ministre la création, en vertu de la présente loi, d'universités constituantes, d'instituts de recherche ou d'écoles supérieures;
- c) conclure, avec tout établissement d'enseignement ou de recherche, tout accord qu'elle juge utile à la poursuite de ses fins;
- d) faire sur son crédit des emprunts de deniers par tout mode reconnu par la loi et spécialement par lettre de change, billet ou autre effet négociable;
- e) hypothéquer ou nantir ses immeubles, donner en gage ou grever d'une autre charge ses biens meubles pour assurer le paiement de ses emprunts ou l'exécution de ses obligations.;
- f) émettre des obligations ou autres titres ou valeurs et les vendre, échanger, nantir ou mettre en gage;
- g) nonobstant les dispositions du Code civil, hypothéquer, nantir ou mettre en gage, sans dépossession, céder ou transporter ses biens meubles ou immeubles, présents ou futurs pour assurer le paiement des obligations ou valeurs émises, donner une partie seulement de ces garanties pour les mêmes fins, et constituer telle hypothèque, tel nantissement ou tel gage par acte de fidéicommiss, conformément à la Loi des pouvoirs spéciaux des corporations (Statuts refondus, 1964, chapitre 275);
- h) acquérir, posséder, louer, détenir, administrer et aliéner des biens, meubles et immeubles, par tous modes légaux et à tout titre assujetti à la loi de la mainmorte (Statuts refondus, 1964, chapitre 276);
- i) placer ses fonds de toute manière jugée appropriée, soit en son nom, soit au nom des fiduciaires;
- j) accepter tout don, legs ou autre libéralité.

budget de fonctionnement qu'au budget d'investissement. Lorsque le budget est accepté, la constituante est libre de le gérer selon les normes en vigueur.

La loi confère également un rôle à l'Assemblée des gouverneurs en ce qui a trait au développement du réseau.

Celle-ci doit en effet émettre obligatoirement un avis au Ministre de l'éducation sur tout sujet relatif à l'émission de lettres patentes, au retrait de lettres patentes ou aux modifications de lettres patentes. A cet égard, la Commission de planification et la vice-présidence à la planification jouent un rôle primordial.

Chacune des constituantes du réseau a à soumettre par ailleurs un plan de développement à l'Assemblée des gouverneurs, cette dernière pouvant exercer un travail étroit de coordination et de contrôle, en ce qui a trait au développement et à l'évolution de l'ensemble de l'Université du Québec.

Un autre volet important du fonctionnement de l'assemblée des gouverneurs est la gestion de l'enseignement et de la recherche. L'Assemblée des gouverneurs est secondée dans cette tâche par le Conseil des études. Ce dernier prépare les règlements généraux, applicables aux universités constituantes, écoles supérieures et instituts de recherches. Tous ces règlements doivent être soumis à l'Assemblée des gouverneurs pour approbation.

Le travail de rédaction ou de modification des règlements se fait en collaboration avec l'ensemble des constituantes concernées. Il faut se rappeler également que toutes les universités constituantes sont représentées au Conseil des études comme à l'Assemblée des gouverneurs. Le travail de préparation de l'ensemble des règlements relevant du Conseil des

études et de l'Assemblée des gouverneurs est effectué en collaboration avec les constituantes et leur application est par la suite uniforme pour les constituantes concernées.

Siège social

Le siège social du réseau de l'Université du Québec est une structure de support autant pour la gestion de l'ensemble du réseau que pour celle des constituantes. L'Assemblée des gouverneurs et le Conseil des études sont assistés dans leur processus de prise de décision par cette structure de support. Le personnel du siège social, sous les ordres du président de l'UQ, des vice-présidents et, ultimement, de l'Assemblée des gouverneurs s'implique autant au niveau de la préparation des règlements à adopter qu'au niveau de leur application proprement dite.

Les constituantes

Les constituantes étant des corporations au sens du code civil, elles peuvent exercer tous les pouvoirs généraux et sont gérées par un conseil d'administration¹⁶³. On retrouve au sein du conseil d'administration des administrateurs, des professeurs, des étudiants, un représentant du milieu collégial, des représentants des milieux socio-économiques.

¹⁶³ Article 32 de la loi: les droits et pouvoirs d'une université constituante sont exercés par un conseil d'administration composé des personnes suivantes nommées par le Lieutenant-gouverneur en conseil, qui en font partie au fur et à mesure de leur nomination:

- a) le recteur;
- b) deux personnes nommées pour trois ans après consultation du corps professoral et exerçant une fonction de direction d'enseignement ou de direction de recherche à l'université constituante;
- c) trois professeurs de l'université constituante nommés pour trois ans, désignés par le corps professoral de cette université, et deux étudiants de l'université constituante, nommés pour un an, désignés par les étudiants de cette université;
- d) une personne nommée pour trois ans choisie parmi les personnes proposées conjointement par les collèges d'enseignement général et professionnel du territoire principalement desservi par l'université constituante;
- e) au plus quatre vice-recteurs nommés en vertu de l'article 39 et désignés par la majorité des personnes qui composent le conseil d'administration;
- f) trois autres personnes nommées pour trois ans sur la recommandation de l'Assemblée des gouverneurs de l'Université et après consultation des associations les plus représentatives du milieu des affaires et du travail.

Le conseil d'administration d'une université constituante peut faire des règlements concernant:

- A) la régie interne de l'université constituante;
- B) la nomination et les fonctions des membres du personnel de l'université constituante;
- C) la gestion des biens de l'Université constituante;
- D) la durée du mandat des membres du comité exécutif et l'étendue de ses pouvoirs¹⁶⁴.

Tout règlement adopté par un conseil d'administration est sous réserve des dispositions de la loi de l'Université du Québec, des règlements généraux adoptés par l'Assemblée des gouverneurs et de ceux préparés par le Conseil des études.

La loi prévoit également que le conseil d'administration "constitue une commission des études¹⁶⁵ dont la tâche principale est de préparer les règlements internes relatifs à l'enseignement et à la recherche. Ces règlements doivent être soumis à l'approbation du conseil d'administration¹⁶⁶."

Les pouvoirs et les responsabilités de la Commission des études sont ceux-ci:

- A) la commission des études, en particulier, prépare et soumet à l'approbation du conseil d'administration les règlements internes régissant les domaines suivants:

¹⁶⁴ Loi, article 42.

¹⁶⁵ Selon le règlement général no 1.4.2, la Commission des études se compose des membres suivants:

1. le recteur, le vice-recteur à l'enseignement et à la recherche, le doyen de premier cycle, le doyen des études avancées et de la recherche;
2. trois (3) personnes occupant des postes de direction d'enseignement et de recherche à l'exclusion des personnes visées à l'alinéa a) précédent;
3. trois (3) personnes engagées par le conseil d'administration (ou par le comité exécutif si un règlement interne le prévoit) à titre de professeur et qui n'occupent pas un poste mentionné à l'alinéa a) ci-dessus;
4. six (6) étudiants réguliers au sens des règlements généraux.

¹⁶⁶ Loi de l'Université du Québec, (RQ, 1977, Ch. V-1), Éditeur officiel du Québec (mis à jour, 1980/11/1).

1. les modes d'organisation et de fonctionnement des départements, des familles, modules et centres de recherche, ainsi que leur mode de création, d'abolition, de fusion, de division et de fonctionnement;
 2. les modes d'élaboration, de fermeture et de modification des programmes d'études;
 3. les règles, procédures et critères régissant l'admission et l'inscription des étudiants;
 4. sa régie interne et celle des sous-commissions et comités qu'elle constitue.
- B) la Commission des études prépare également et soumet à l'approbation du conseil d'administration tout autre règlement interne relatif à l'enseignement et à la recherche compatible avec les règlements généraux ou requis par eux;
- C) la Commission des études exerce également les responsabilités nécessaires à l'application des règlements généraux de l'Université du Québec et des règlements internes relatifs à l'enseignement et à la recherche, notamment celles:
1. de donner avis au conseil d'administration sur les procédures et critères de nomination et de révocation, la durée du mandat ainsi que les fonctions et attributions des personnes occupant des postes de direction, d'enseignement et de recherche visés à l'article 1.1 de la présente section (des règlements généraux);
 2. de recommander au conseil d'administration, sous réserve d'un avis favorable du Conseil des études, l'ouverture ou la fermeture des programmes;
 3. de promouvoir les expériences pédagogiques et de contrôler les méthodes d'enseignement;
 4. de faire au conseil d'administration des recommandations quant à la coordination interne des études avancées et de la recherche, tant au niveau des départements qu'à celui des centres de recherche.
- D) elle peut donner son avis au conseil d'administration relativement à la création ou à l'abolition de tout poste de vice-recteur, de secrétaire général, de registraire et de directeur de la gestion académique;
- E) la Commission des études fait au conseil d'administration toute recommandation qu'elle juge utile quant à l'organisation, au développement et à la coordination de l'enseignement et de la recherche, notamment la coordination entre les départements, les familles, les modules et les centres de recherche;
- F) la commission des études peut instituer les sous-commissions suivantes, dont elle détermine la composition et le mandat: la Sous-commission des

études du premier cycle et la Sous-commission des études avancées et de la recherche;

- G) Elle peut aussi instituer toute autre sous-commission et comité, en déterminer le mandat et en nommer les membres;
- H) Le recteur et le vice-recteur à l'enseignement et à la recherche font partie de droit de toutes les sous-commissions et de tous les comités constitués par la Commission des études. Le doyen des études de premier cycle fait partie de droit de la Sous-commission du premier cycle et la préside. Le doyen des études avancées et de la recherche fait partie de droit de la Sous-commission des études avancées et de la recherche et la préside¹⁶⁷.

Les règlements généraux de l'UQ permettent la mise sur pied de sous-commissions, habituellement la Sous-commission du premier cycle et la Sous-commission des études avancées et de la recherche. Ces sous-commissions ont une composition et un mandat définis par la Commission des études. Elles se préoccupent d'études portant sur des sujets spécifiques liés à leur domaine de compétence. Ces sous-commissions se retrouvent habituellement dans les constituantes d'une certaine importance.

Une instance importante dans le fonctionnement des universités constituantes du réseau est le département qui est identifié à une discipline, à des disciplines regroupées ou à un champ d'études. Le département, contrairement aux autres organismes étudiés jusqu'ici, est entièrement composé de professeurs.

Selon les règlements généraux, le département est principalement responsable:

- A) de développer la recherche dans son domaine;
- B) de coopérer avec les modules à l'élaboration des programmes et à l'organisation rationnelle de l'enseignement de la discipline;
- C) de dispenser les enseignements de la discipline requis par les programmes;
- D) de participer au processus de recrutement, d'engagement et d'évaluation des professeurs;

¹⁶⁷ Règlement général 1.4.4; p.5197

- E) de définir ses règles internes de répartition des tâches entre les professeurs et les autres personnes rattachées au département;
- F) de préparer, de soumettre pour approbation et d'administrer son budget;
- G) d'organiser sa régie interne.

En ce qui a trait à ses responsabilités, l'Assemblée départementale, composée de tous les membres du département, est fortement tributaire de la convention collective. Une bonne proportion des responsabilités du département est précisée opérationnellement par le contrat collectif de travail. Citons quelques articles importants: la répartition des postes, l'embauche, la fonction et la tâche des professeurs, la durée des contrats et la permanence, l'évaluation, le régime de perfectionnement et le congé sabbatique.

Un autre organisme important des universités constituantes est le module. Ce dernier est intéressant en termes de possibilités de gestion pédagogique, puisque les règlements généraux de l'UQ y permettent une participation importante des étudiants et des professeurs. Plus spécifiquement, "pour chaque module, on institue un conseil de module composé d'un nombre déterminé de professeurs parmi lesquels le directeur, d'un nombre égal d'étudiants, ainsi que de personnes de l'extérieur, choisies par le conseil de module, dont le nombre doit être inférieur au quart du nombre total d'étudiants et de professeurs¹⁶⁸."

Les principales responsabilités du conseil de module sont:

- A) de définir les objectifs spécifiques des programmes dont il a la responsabilité et de veiller à la réalisation de ces objectifs;
- B) de définir, en conformité avec les politiques de développement de l'université constituante, le cadre général des programmes dont il a la responsabilité, de les évaluer, de les réviser et de transmettre ses recommandations à la Commission des études;

- C) de voir à ce que les étudiants rattachés au module soient conseillés sur le choix de leurs cours et le rythme de leurs études et à ce que chaque étudiant soit évalué globalement;
- D) d'organiser, conformément aux politiques de l'université constituante, l'évaluation par les étudiants des enseignements qui leur sont dispensés;
- E) d'organiser les activités de synthèse prévues aux programmes dont il a la responsabilité;
- F) d'assurer une liaison avec le milieu professionnel et social concerné par les objectifs des programmes dont il a la responsabilité;
- G) d'organiser l'accueil des nouveaux étudiants.

Une dernière instance liée à l'organisation de l'enseignement et de la recherche est la famille. La famille n'a pas de caractère obligatoire; elle consiste en un regroupement de modules. Ce regroupement est fait sur décision du Conseil d'administration qui "alors en détermine par règlement interne, sur recommandation de la Commission des études, les modes d'organisation et de fonctionnement ainsi que leur mode de création, d'abolition, de division et de fusion¹⁶⁹."

Au-delà de ces instances prévues par la loi, tout organisme peut s'adjoindre des comités ou des commissions pour faciliter son fonctionnement.

Bien qu'il existe une certaine tradition dans le réseau en regard de la création et du maintien de certains comités ou certaines commissions, ceux-ci prennent naissance, soit pour répondre à des besoins spécifiques et temporaires (ad hoc), soit pour apporter un certain support et ainsi alléger la tâche de gestion des organismes formels. On peut retrouver ainsi dans les diverses universités constituantes des comités tels que: comité du fonds institutionnel de recherche, comité des ressources humaines, comité pour l'implantation de nouveaux programmes, comité de régie interne, comité de concertation avec le milieu, etc. La

¹⁶⁹ Règlement 1.8.2.

composition de ces comités varie selon les besoins des différents établissements; on y retrouve cependant toujours des professeurs.

Annexe II

Les instruments de cueillette des données



Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue

42, rue Mgr Rhéaume Est, case postale 700, Rouyn, Québec
J9X 5E4
Téléphone: (819) 762-0971

Le 7 juin 1985

Madame,
Monsieur,

Le questionnaire ci-joint s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale ayant comme objet la structure du réseau de l'Université du Québec.

Notre objectif est d'obtenir de l'information sur la perception d'un certain nombre d'acteurs en regard des avantages et des désavantages de la structure de ce réseau universitaire. Pour ce faire, nous utilisons des caractéristiques identifiées à l'aide d'une revue de la documentation.

Puisque notre instrument vise à recueillir vos opinions, il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses; seule votre perception est importante.

Il va sans dire que les données recueillies sont et demeureront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins statistiques. Un résumé des résultats pourra être acheminé à ceux qui en feront la demande. Nous vous demandons de bien vouloir retourner, d'ici le 21 juin 1985, le questionnaire dûment rempli en utilisant l'enveloppe de retour ci-jointe.

Puisque le succès de cette recherche repose sur votre participation, nous espérons ardemment votre collaboration et demeurons à votre disposition pour toute information supplémentaire le cas échéant.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous porterez sans doute à notre demande.

Luc Bergeron
Professeur UQAT
Etudiant au Ph. D. en
administration scolaire
de l'Université de Montréal

LB/PL

Pièce jointe

SECTION I - INFORMATIONS GÉNÉRALES

Cette section vise à obtenir des informations générales dans le but d'identifier certaines caractéristiques des répondants.

ENCERCLEZ LE CHIFFRE CORRESPONDANT A VOTRE RÉPONSE:

1. Quel est votre sexe?

masculin	1
féminin	2

2. Quel est votre niveau de scolarité?

1er cycle complété	1
scolarité de 2e cycle	2
2e cycle complété	3
scolarité de 3e cycle	4
3e cycle complété	5
autre (spécifiez)	6

3. Quel est votre principale discipline (domaine) de formation?

administration	1	sciences de la santé	6
arts	2	sciences humaines	7
éducation	3	sciences pures	8
lettres	4	autre (spécifiez)	9
sciences appliquées	5		

4. Dans quel organisme du réseau de l'Université du Québec occupez-vous votre fonction?

siège social	1
université constituante	2

1 2

3 4

5

6

7

8 9

10

5. Si vous oeuvrez au sein d'une constituante, à quelle catégorie de fonctions appartenez-vous? (Si votre mandat s'est terminé le 31 mai, répondez comme si vous occupiez encore votre fonction.)

Catégorie 1

(recteur, vice-recteur,
adjoint au vice-recteur) 1

Catégorie 2

(doyen, vice-doyen,
doyen adjoint) 2

Catégorie 3

(responsable de pro-
gramme, directeur de:
module, département, section,
centre de recherche,
programme d'études avan-
cées) 3

Autre (spécifiez) _____ 4

6. Depuis combien d'années occupez-vous votre fonction?

0-2 ans	1
3-5 ans	2
6-8 ans	3
9-11 ans	4
12 ans et plus	5

7. Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'Université du Québec?

0-2 ans	1
3-5 ans	2
6-8 ans	3
9-11 ans	4
12 ans et plus	5

11

12

13

SECTION II - INFORMATIONS SUR LE FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Cette section porte sur le fonctionnement administratif du système de l'Université du Québec. Il s'agit, précisément, d'obtenir des informations relatives à votre perception en regard d'un certain nombre d'avantages, de désavantages et de caractéristiques de ce système universitaire.

Afin de faciliter la compréhension de quelques énoncés utilisés dans cette section, il nous apparaît utile de définir brièvement ces termes:

Le système de l'Université du Québec (l'UQ): ce terme désigne l'ensemble du réseau de l'Université du Québec, c'est-à-dire le siège social, les unités constituantes et leurs infrastructures respectives, de même que la loi, les règlements et les normes qui les régissent.

Le siège social: ce terme désigne l'assemblée des gouverneurs, les dirigeants et toute l'infrastructure de support impliquée dans la gestion du réseau de l'UQ. Ce terme inclut également ceux que nous appelons les acteurs du siège social.

Les acteurs du siège social: ce terme désigne les personnels à temps plein du siège social qui interviennent dans les processus décisionnels ou les opérations reliés aux interactions entre le siège social et les universités constituantes.

Les acteurs des universités constituantes: ce terme désigne les personnels à temps plein des universités constituantes qui interviennent dans les processus décisionnels ou les opérations reliés aux interactions entre le siège social et les universités constituantes.

Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacun des énoncés suivants en encerclant le chiffre approprié à votre réponse.

1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

- | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| 8. Le système de l'UQ permet à mon université constituante (ma constituante) de répondre aux besoins spécifiques de ma région. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₄ |
| 9. Le siège social de l'UQ tient compte des particularités locales de ma région. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₅ |
| 10. Le siège social comprend les différences (reliées aux besoins) entre les universités constituantes (les constituantes). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₆ |
| 11. La dispersion géographique des différentes constituantes ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins de ma constituante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₇ |
| 12. A l'intérieur du système de l'UQ, ma constituante peut se doter d'une infrastructure adéquate. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₈ |
| 13. La coordination (fonction qui consiste à mettre ensemble les parties du tout et en assurer la complémentarité) entre le siège social et ma constituante est facilement réalisable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₉ |
| 14. La coordination entre les constituantes est difficilement réalisable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₂₀ |
| 15. Les interventions du siège social et celles des constituantes se complètent bien sur les dossiers communs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₂₁ |
| 16. Le système de l'UQ donne aux constituantes les moyens de coordonner leur fonctionnement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₂₂ |
| 17. Le siège social intervient sur des objets qui sont sous la responsabilité de ma constituante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₂₃ |
| 18. Ma constituante intervient dans des matières qui sont sous la responsabilité du siège social. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₂₄ |

1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

- | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|----|
| 19. Il arrive que les décisions prises par ma constituante soient non conformes aux orientations du réseau de l'UQ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 25 |
| 20. Le système de l'UQ permet que la création de nouvelles constituantes se fasse d'une façon coordonnée. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 26 |
| 21. Il existe une "concurrence" entre les buts et la mission du système de l'UQ et les buts et la mission de ma constituante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 27 |
| 22. Ma constituante tente de s'accaparer des programmes et des "champs" appartenant à d'autres constituantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 28 |
| 23. Le siège social et ma constituante en arrivent habituellement à adhérer à des objectifs communs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 29 |
| 24. La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre ces dernières et le siège social. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 30 |
| 25. Le siège social peut facilement s'assurer que les services offerts dans les différentes régions soient de qualité égale. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 31 |
| 26. Le système de l'UQ permet une collaboration entre les constituantes pour éviter la dispersion des services universitaires. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 32 |
| 27. Le contrôle (fonction qui consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis) exercé par le siège social sur ma constituante est adéquat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 33 |
| 28. Un des effets du système de l'UQ est que, progressivement, le siège social récupère l'ensemble de la fonction "contrôle". | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 34 |

1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

29. La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur ma constituante.	1	2	3	4	5	6 ₃₅
30. Les mécanismes de contrôle exercés par le siège social à l'endroit de ma constituante ne sont pas clairs.	1	2	3	4	5	6 ₃₆
31. Le siège social contrôle les performances de ma constituante en matière de gestion de programmes.	1	2	3	4	5	6 ₃₇
32. Le siège social contrôle les performances de ma constituante en matière de gestion de la recherche.	1	2	3	4	5	6 ₃₈
33. Le siège social contrôle les performances de ma constituante en matière de gestion financière.	1	2	3	4	5	6 ₃₉
34. Le siège social contrôle le développement de ma constituante.	1	2	3	4	5	6 ₄₀
35. Le système de l'UQ permet à ma constituante de contrôler sa propre performance.	1	2	3	4	5	6 ₄₁
36. Le système de l'UQ conduit à une centralisation des pouvoirs d'initiatives.	1	2	3	4	5	6 ₄₂
37. Plus ma constituante a tendance à fonctionner d'une façon autonome, plus en retour le siège social tend à centraliser les décisions.	1	2	3	4	5	6 ₄₃
38. Ma constituante dispose d'un niveau d'autonomie suffisant lui permettant d'assurer une bonne gestion des programmes d'enseignement.	1	2	3	4	5	6 ₄₄
39. Ma constituante dispose d'un niveau d'autonomie suffisant lui permettant une bonne utilisation de ses ressources financières.	1	2	3	4	5	6 ₄₅

1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

40. Ma constituante dispose d'un niveau d'autonomie suffisant lui permettant d'assurer une bonne gestion de sa fonction "recherche".	1	2	3	4	5	6 ₄₆
41. Ma constituante dispose d'un niveau d'autonomie suffisant lui permettant d'assurer son développement.	1	2	3	4	5	6 ₄₇
42. Les constituantes se concertent (s'unissent) pour mieux faire face au siège social sur des objets les impliquant mutuellement.	1	2	3	4	5	6 ₄₈
43. Le système de l'UQ laisse une marge de manoeuvre aux acteurs du siège social.	1	2	3	4	5	6 ₄₉
44. L'information transmise entre le siège social et ma constituante est pertinente.	1	2	3	4	5	6 ₅₀
45. Le système de l'UQ (siège social avec des universités constituantes) peut s'avérer coûteux si on le compare à celui des universités traditionnelles. (Université de Montréal, Université Laval, etc.).	1	2	3	4	5	6 ₅₁
46. Le système de l'UQ a beaucoup d'influence sur le fonctionnement de ma constituante.	1	2	3	4	5	6 ₅₂
47. Le système de l'UQ permet le développement de nouvelles constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₅₃
48. Le système de l'UQ permet des échanges faciles entre le siège social et ma constituante.	1	2	3	4	5	6 ₅₄
49. Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources financières, compte tenu des besoins des différents milieux.	1	2	3	4	5	6 ₅₅

1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

50. Les processus de décision impliquant le siège social et ma constituante sont lents.	1	2	3	4	5	6 ₅₆
51. L'implication du siège social dans certaines décisions rend plus complexes les processus.	1	2	3	4	5	6 ₅₇
52. Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en ce qui a trait à la gestion des programmes d'études.	1	2	3	4	5	6 ₅₈
53. Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en ce qui a trait à la sélection des chefs d'établissements.	1	2	3	4	5	6 ₅₉
54. Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en ce qui a trait à l'attribution des budgets aux constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₆₀
55. Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en ce qui a trait au développement des constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₆₁
56. Il arrive qu'une décision en faveur d'une constituante ait des effets négatifs sur d'autres constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₆₂
57. Les mécanismes de participation prévus par le système de l'UQ permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue.	1	2	3	4	5	6 ₆₃
58. Dans le système de l'UQ, les décisions se prennent au moment opportun.	1	2	3	4	5	6 ₆₄

1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

— 1 — 2
 — 3 — 4

59. Dans le système de l'UQ, le partage de l'autorité et des responsabilités entre le siège social et ma constituante se fait en fonction des compétences.	1	2	3	4	5	6 ₅
60. Le système de l'UQ permet des mécanismes de décisions pour répondre rapidement aux besoins nouveaux.	1	2	3	4	5	6 ₆
61. Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes.	1	2	3	4	5	6 ₇
62. L'autonomie accordée à ma constituante est une source de frustration pour les décideurs du siège social.	1	2	3	4	5	6 ₈
63. L'autonomie accordée aux décideurs de ma constituante est une source de motivation pour ces derniers.	1	2	3	4	5	6 ₉
64. L'autonomie accordée à ma constituante est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche.	1	2	3	4	5	6 ₁₀
65. L'autonomie accordée à ma constituante lui permet de se doter d'un système de gestion adapté.	1	2	3	4	5	6 ₁₁
66. L'autonomie accordée à ma constituante contribue à développer une conception originale de l'Université.	1	2	3	4	5	6 ₁₂
67. Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux territoires à desservir.	1	2	3	4	5	6 ₁₃
68. Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes d'études à offrir.	1	2	3	4	5	6 ₁₄

1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

- | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| 69. Au sein de ma constituante, il existe une confusion au niveau de la perception des buts et de la mission de l'ensemble du système de l'UQ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₅ |
| 70. Au sein du siège social, il existe une confusion au niveau de la perception des buts et de la mission de ma constituante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₆ |
| 71. Chaque constituante a la possibilité de formuler des objectifs (orientations, priorités) qui lui sont propres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₇ |
| 72. L'éloignement des constituantes occasionne des difficultés de tous ordres dans les relations entre le siège social et les universités constituantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₈ |
| 73. Le rattachement de ma constituante au système de l'UQ a pour effet qu'un problème relevant de celle-ci et difficile à régler peut être assumé par l'ensemble. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₉ |
| 74. Ma constituante a tendance à s'en remettre au siège social pour régler les problèmes importants qui relèveraient normalement de sa juridiction. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₂₀ |
| 75. Il est tenu compte des impératifs de l'ensemble du système dans l'étude des demandes de ma constituante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₂₁ |
| 76. Le siège social a tendance à développer une réglementation qui a pour effet d'augmenter sa juridiction. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₂₂ |
| 77. Le siège social a tendance à développer une réglementation qui diminue la marge de manoeuvre de ma constituante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₂₃ |

78. Les acteurs de ma constituante ont le sentiment d'être constamment contrôlés par le siège social. 1 2 3 4 5 6₂₄
79. Au cours des processus communs impliquant des intervenants du siège social et ceux de ma constituante, il n'y a pas de conflits. 1 2 3 4 5 6₂₅
80. Le système de l'UQ est propice aux difficultés de nature personnelle entre les intervenants du siège social et ceux de ma constituante. 1 2 3 4 5 6₂₆

MERCI! VEUILLEZ RETOURNER CE QUESTIONNAIRE EN UTILISANT L'ENVELOPPE-RETOUR

COMMENTAIRES:



Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue

42, rue Mgr Rhéaume Est, case postale 700, Rouyn, Québec
J9X 5E4
Téléphone: (819) 762-0971

Le 7 juin 1985

Madame,
Monsieur,

Le questionnaire ci-joint s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale ayant comme objet la structure du réseau de l'Université du Québec.

Notre objectif est d'obtenir de l'information sur la perception d'un certain nombre d'acteurs en regard des avantages et des désavantages de la structure de ce réseau universitaire. Pour ce faire, nous utilisons des caractéristiques identifiées à l'aide d'une revue de la documentation.

Puisque notre instrument vise à recueillir vos opinions, il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses; seule votre perception est importante.

Il va sans dire que les données recueillies sont et demeureront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins statistiques. Un résumé des résultats pourra être acheminé à ceux qui en feront la demande. Nous vous demandons de bien vouloir retourner, d'ici le 21 juin 1985, le questionnaire dûment rempli en utilisant l'enveloppe de retour ci-jointe.

Puisque le succès de cette recherche repose sur votre participation, nous espérons ardemment votre collaboration et demeurons à votre disposition pour toute information supplémentaire le cas échéant.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous porterez sans doute à notre demande.

Luc Bergeron
Professeur UQAT
Etudiant au Ph. D. en
administration scolaire
de l'Université de Montréal

LB/PL

Pièce jointe

SECTION I - INFORMATIONS GÉNÉRALES

Cette section vise à obtenir des informations générales dans le but d'identifier certaines caractéristiques des répondants.

ENCERCLEZ LE CHIFFRE CORRESPONDANT A VOTRE RÉPONSE:

1. Quel est votre sexe?

masculin	1
féminin	2

2. Quel est votre niveau de scolarité?

1e cycle complété	1
scolarité de 2e cycle	2
2e cycle complété	3
scolarité de 3e cycle	4
3e cycle complété	5
autre (spécifiez)	6

3. Quel est votre principale discipline (domaine) de formation?

administration	1	sciences de la santé	6
arts	2	sciences humaines	7
éducation	3	sciences pures	8
lettres	4	autre (spécifiez)	9
sciences appliquées	5		

4. Dans quel organisme du réseau de l'Université du Québec occupez-vous votre fonction?

siège social	1
université constituante	2

1 2

3 4

5

6

7

8 9

10

5. Si vous oeuvrez au sein d'une constituante, à quelle catégorie de fonctions appartenez-vous? (Si votre mandat s'est terminé le 31 mai, répondez comme si vous occupiez encore votre fonction.)

Catégorie 1

(recteur, vice-recteur,
adjoint au vice-recteur) 1

Catégorie 2

(doyen, vice-doyen,
doyen adjoint) 2

Catégorie 3

(responsable de pro-
gramme, directeur de:
module, département, section,
centre de recherche,
programme d'études avan-
cées) 3

Autre (spécifiez) _____ 4

11

6. Depuis combien d'années occupez-vous votre fonction?

0-2 ans 1
3-5 ans 2
6-8 ans 3
9-11 ans 4
12 ans et plus 5

12

7. Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'Université du Québec?

0-2 ans 1
3-5 ans 2
6-8 ans 3
9-11 ans 4
12 ans et plus 5

13

SECTION II - INFORMATIONS SUR LE FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Cette section porte sur le fonctionnement administratif du système de l'Université du Québec. Il s'agit, précisément, d'obtenir des informations relatives à votre perception en regard d'un certain nombre d'avantages, de désavantages et de caractéristiques de ce système universitaire.

Afin de faciliter la compréhension de quelques énoncés utilisés dans cette section, il nous apparaît utile de définir brièvement ces termes:

Le système de l'Université du Québec (l'UQ): ce terme désigne l'ensemble du réseau de l'Université du Québec, c'est-à-dire le siège social, les unités constituantes et leurs infrastructures respectives, de même que la loi, les règlements et les normes qui les régissent.

Le siège social: ce terme désigne l'assemblée des gouverneurs, les dirigeants et toute l'infrastructure de support impliquée dans la gestion du réseau de l'UQ. Ce terme inclut également ceux que nous appelons les acteurs du siège social.

Les acteurs du siège social: ce terme désigne les personnels à temps plein du siège social qui interviennent dans les processus décisionnels ou les opérations reliés aux interactions entre le siège social et les universités constituantes.

Les acteurs des universités constituantes: ce terme désigne les personnels à temps plein des universités constituantes qui interviennent dans les processus décisionnels ou les opérations reliés aux interactions entre le siège social et les universités constituantes.

Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacun des énoncés suivants en encerclant le chiffre approprié à votre réponse.

- 1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

- | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|----|
| 8. Le système de l'UQ permet aux universités constituantes (les constituantes) de répondre aux besoins spécifiques des régions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 14 |
| 9. Le siège social de l'UQ tient compte des particularités locales des régions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 15 |
| 10. Le siège social comprend les différences (reliées aux besoins) entre les constituantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 16 |
| 11. La dispersion géographique des différentes constituantes ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins de ces dernières. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 17 |
| 12. A l'intérieur du système de l'UQ, les constituantes peuvent se doter d'une infrastructure adéquate. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 18 |
| 13. La coordination (fonction qui consiste à mettre ensemble les parties du tout et en assurer la complémentarité) entre le siège social et les constituantes est facilement réalisable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 19 |
| 14. La coordination entre les constituantes est difficilement réalisable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 20 |
| 15. Les interventions du siège social et celles des constituantes se complètent bien sur les dossiers communs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 21 |
| 16. Le système de l'UQ donne aux constituantes les moyens de coordonner leur fonctionnement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 22 |
| 17. Le siège social intervient sur des objets qui sont sous la responsabilité des constituantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 23 |

- 1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

18. Les constituantes interviennent dans des matières qui sont sous la responsabilité du siège social.	1	2	3	4	5	6 ₂₄
19. Il arrive que les décisions prises par les constituantes soient non conformes aux orientations du réseau de l'UQ.	1	2	3	4	5	6 ₂₅
20. Le système de l'UQ permet que la création de nouvelles constituantes se fasse d'une façon coordonnée.	1	2	3	4	5	6 ₂₆
21. Il existe une "concurrence" entre les buts et la mission du système de l'UQ et les buts et la mission des constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₂₇
22. Les constituantes tentent de s'accaparer des programmes et des "champs" appartenant à d'autres universités constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₂₈
23. Le siège social et les constituantes en arrivent habituellement à adhérer à des objectifs communs.	1	2	3	4	5	6 ₂₉
24. La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre ces dernières et le siège social.	1	2	3	4	5	6 ₃₀
25. Le siège social peut facilement s'assurer que les services offerts dans les différentes régions soient de qualité égale.	1	2	3	4	5	6 ₃₁
26. Le système de l'UQ permet une collaboration entre les constituantes pour éviter la dispersion des services universitaires.	1	2	3	4	5	6 ₃₂
27. Le contrôle (fonction qui consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis) exercé par le siège social sur les constituantes est adéquat.	1	2	3	4	5	6 ₃₃

- 1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

28. Un des effets du système de l'UQ est que, progressivement, le siège social récupère l'ensemble de la fonction "contrôle".	1	2	3	4	5	6 ₃₄
29. La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur les universités constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₃₅
30. Les mécanismes de contrôle exercés par le siège social à l'endroit des constituantes ne sont pas clairs.	1	2	3	4	5	6 ₃₆
31. Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de programmes.	1	2	3	4	5	6 ₃₇
32. Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de la recherche.	1	2	3	4	5	6 ₃₈
33. Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion financière.	1	2	3	4	5	6 ₃₉
34. Le siège social contrôle le développement des constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₄₀
35. Le système de l'UQ permet aux constituantes de contrôler leur propre performance.	1	2	3	4	5	6 ₄₁
36. Le système de l'UQ conduit à une centralisation des pouvoirs d'initiatives.	1	2	3	4	5	6 ₄₂
37. Plus les constituantes ont tendance à fonctionner d'une façon autonome, plus en retour le siège social tend à centraliser les décisions.	1	2	3	4	5	6 ₄₃
38. Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer une bonne gestion de leurs programmes d'enseignement.	1	2	3	4	5	6 ₄₄

1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

39. Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer une bonne utilisation de leurs ressources financières.	1	2	3	4	5	6 ₄₅
40. Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer une bonne gestion de leur fonction "recherche".	1	2	3	4	5	6 ₄₆
41. Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer leur développement.	1	2	3	4	5	6 ₄₇
42. Les constituantes se concertent (s'unissent) pour mieux faire face au siège social sur des objets les impliquant mutuellement.	1	2	3	4	5	6 ₄₈
43. Le système de l'UQ laisse une marge de manoeuvre aux acteurs du siège social.	1	2	3	4	5	6 ₄₉
44. L'information transmise entre le siège social et les constituantes est pertinente.	1	2	3	4	5	6 ₅₀
45. Le système de l'UQ (siège social avec des universités constituantes) peut s'avérer coûteux si on le compare à celui des universités traditionnelles. (Université de Montréal, Université Laval, etc.).	1	2	3	4	5	6 ₅₁
46. Le système de l'UQ a beaucoup d'influence sur le fonctionnement des constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₅₂
47. Le système de l'UQ permet le développement de nouvelles constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₅₃
48. Le système de l'UQ permet des échanges faciles entre le siège social et les constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₅₄

1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

49. Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources financières, compte tenu des besoins des différents milieux.	1	2	3	4	5	6 ₅₅
50. Les processus de décision impliquant le siège social et les constituantes sont lents.	1	2	3	4	5	6 ₅₆
51. L'implication du siège social dans certaines décisions rend plus complexes les processus.	1	2	3	4	5	6 ₅₇
52. Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en ce qui a trait à la gestion des programmes d'études.	1	2	3	4	5	6 ₅₈
53. Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en ce qui a trait à la sélection des chefs d'établissements.	1	2	3	4	5	6 ₅₉
54. Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en ce qui a trait à l'attribution des budgets aux constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₆₀
55. Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en ce qui a trait au développement des constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₆₁
56. Il arrive qu'une décision en faveur d'une constituante ait des effets négatifs sur d'autres constituantes.	1	2	3	4	5	6 ₆₂
57. Les mécanismes de participation prévus par le système de l'UQ permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue.	1	2	3	4	5	6 ₆₃
58. Dans le système de l'UQ, les décisions se prennent au moment opportun.	1	2	3	4	5	6 ₆₄

- 1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

— 1 — 2
 — 3 — 4

- | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| 59. Dans le système de l'UQ, le partage de l'autorité et des responsabilités entre le siège social et la constituante se fait en fonction des compétences. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₅ |
| 60. Le système de l'UQ permet des mécanismes de décisions pour répondre rapidement aux besoins nouveaux. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₆ |
| 61. Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₇ |
| 62. L'autonomie accordée aux constituantes est une source de frustration pour les décideurs du siège social. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₈ |
| 63. L'autonomie accordée aux décideurs des constituantes est une source de motivation pour ces derniers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₉ |
| 64. L'autonomie accordée aux constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₀ |
| 65. L'autonomie accordée aux constituantes est une source de changement au chapitre de la gestion. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₁ |
| 66. L'autonomie des constituantes contribue à développer une conception originale de l'Université. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₂ |
| 67. Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux territoires à desservir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₃ |
| 68. Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes d'études à offrir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₄ |
| 69. Au sein des constituantes, il existe une confusion au niveau de la perception des buts et de la mission de l'ensemble du système de l'UQ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 ₁₅ |

1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

- | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 70. Au sein du siège social, il existe une confusion au niveau de la perception de buts et de la mission des constituantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 71. Chaque constituante a la possibilité de formuler des objectifs (orientations, priorités) qui lui sont propres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 72. L'éloignement des constituantes occasionne des difficultés de tous ordres dans les relations entre le siège social et les universités constituantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 73. Le rattachement d'une constituante au système de l'UQ a pour effet qu'un problème relevant de celle-ci et difficile à régler peut être assumé par l'ensemble. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 74. Les constituantes ont tendance à s'en remettre au siège social pour régler les problèmes importants qui relèveraient normalement de leur juridiction. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 75. Il est tenu compte des impératifs de l'ensemble du système dans l'étude des demandes des constituantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 76. Le siège social a tendance à développer une réglementation qui a pour effet d'augmenter sa juridiction. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 77. Le siège social a tendance à développer une réglementation qui diminue la marge de manoeuvre des constituantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 78. Les acteurs des constituantes ont le sentiment d'être constamment contrôlés par le siège social. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

- 1= complètement d'accord
 2= assez d'accord
 3= plus ou moins d'accord
 4= peu d'accord
 5= pas du tout d'accord
 6= ne sais pas

79. Au cours des processus communs impliquant des intervenants du siège social et ceux des constituantes, il n'y a pas de conflits.

1 2 3 4 5 6₂₅

80. Le système de l'UQ est propice aux difficultés de nature personnelle entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes.

1 2 3 4 5 6₂₆

MERCI! VEUILLEZ RETOURNER CE QUESTIONNAIRE EN UTILISANT L'ENVELOPPE-RETOUR

COMMENTAIRES:

Annexe III

Les résultats bruts obtenus

Q.1 La répartition des répondants selon le sexe:

- | | |
|--------------|-----|
| 1. Masculin: | 77% |
| 2. Féminin: | 23% |

Q.2 La répartition des répondants selon la scolarité:

- | | |
|-----------------------------------------------|-------|
| 1. 1er cycle complété, scolarité de 2e cycle: | 5,1% |
| 2. 2e cycle complété, scolarité de 3e cycle: | 35,0% |
| 3. 3e cycle complété | 59,9% |

Q.3 La répartition des répondants selon le domaine de formation:

- | | |
|-------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Arts, lettres, éducation | 22,3% |
| 2. Sciences humaines et administratives | 51,1% |
| 3. Sciences pures, sciences de la santé
et sciences appliquées | 26,6% |

Q.4 La répartition des répondants selon la provenance:

- | | |
|------------------------------|-------|
| 1. Siège social | 3,6% |
| 2. Universités constituantes | 96,4% |

Q.5 La répartition des répondants selon la fonction occupée dans les constituantes:

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Recteur, vice-recteur, adjoint au vice-recteur | 9,7% |
| 2. Doyen, vice-doyen, doyen-adjoint | 13,4% |
| 3. Responsable de programme, directeur de module
département, section, centre de recherche,
programmes d'études avancées | 76,9% |

Q.6 La répartition des répondants selon l'expérience dans la fonction

1. de 0 à 2 ans d'expérience	54,7%
2. de 3 à 5 ans d'expérience	32,4%
3. 6 ans et plus d'expérience	12,9%

Q.7 La répartition des répondants selon l'expérience à l'emploi de l'UQ

1. de 0 à 5 ans d'expérience	20,9%
2. de 6 à 11 ans d'expérience	32,4%
3. 12 ans et plus d'expérience	46,8%

Tableau 10
La perception de la coordination
du fonctionnement et du développement

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
13.La coordination entre le siège social et les constituantes est facile	37,2	24,8	38,0	129
14.La coordination entre les constituantes est difficilement réalisable	55,3	25,0	19,7	132
15.Les interventions du siège social et des constituantes se complètent sur les dossiers communs	31,4	39,0	29,7	118
19.Il arrive que les décisions prises par les constituantes soient non conformes aux orientations du réseau de l'UQ	50,4	20	29,6	115
20.Le système de l'UQ permet que la création de nouvelles constituantes se fasse d'une façon coordonnée	52,6	19,0	28,4	116
23.Le siège social et les constituantes en arrivent à adhérer à des objectifs communs	55,6	29,4	15,1	126
24.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre celles-ci et le siège social	67,4	15,9	16,7	132
26.Le système de l'UQ permet la collaboration entre les constituantes pour éviter la dispersion des services	32,8	25,2	42,0	131
69.La confusion, dans les constituantes, de la perception des buts et de la mission du système	53,7	17,4	28,9	121
70.La confusion, au siège social, de la perception des buts et de la mission des constituantes	47,5	24,2	28,3	99
73.Un problème relevant d'une constituante peut être assumé par l'ensemble du système	25,2	25,2	49,5	111
75.Il est tenu compte des impératifs de l'ensemble du système dans l'étude des demandes des constituantes	58,7	29,4	11,9	107
Moyenne	34,73	24,54	40,74	

Tableau 17
La perception de l'autonomie des constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
46.Le système de l'UQ a beaucoup d'influence sur le fonctionnement des constituantes	52,7	25,6	21,7	129
62.L'autonomie des constituantes est une source de frustration pour les décideurs du siège social	60,9	10,9	28,1	64
63.L'autonomie des décideurs des constituantes est une source de motivation pour eux	71,9	17,9	10,7	112
64.L'autonomie des constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	66,7	21,7	11,6	129
65.L'autonomie des constituantes leur permet de se doter d'un système de gestion adapté	57,3	27,9	15,3	124
66.L'autonomie des constituantes contribue à développer une conception originale de l'université	57,8	25,0	17,2	128
Moyenne	55,75	21,5	22,9	

Tableau 24
La perception de la capacité des constituantes
de répondre à leurs besoins

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
12.Les constituantes peuvent se doter d'une infrastructure adéquate	58,5	19,3	22,2	135
16.Le système de l'UQ donne aux constituantes les moyens de coordonner leur fonctionnement	35,4	35,4	29,1	127
35.Le système de l'UQ permet aux constituantes de contrôler leur performance	50,4	21,1	28,5	123
38.L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer une bonne gestion des programmes d'enseignement	57,0	24,4	18,5	135
39.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant une bonne utilisation de leurs ressources financières	42,3	27,6	30,1	123
40.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant une bonne gestion de la fonction "recherche"	62,9	21,0	16,1	124
41.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie leur permettant d'assurer leur développement	47,0	24,6	28,4	134
71.Les constituantes ont la possibilité de formuler des objectifs qui leur sont propres	73,5	20,6	5,9	136
Moyenne	53,38	24,25	22,35	

Tableau 31

La perception de la juridiction des composantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
18.Les constituantes interviennent dans des matières qui sont sous la responsabilité du siège social	20,8	16,8	62,4	101
21.Il existe une "concurrence" entre les buts et la mission du système de l'UQ et ceux des constituantes	56,2	14,6	29,2	130
22.Les constituantes tentent de s'accaparer les programmes et les champs des autres constituantes	14,6	14,6	70,8	130
67.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux territoires à desservir	65,4	16,8	17,8	107
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes d'études à offrir	62,2	19,3	18,5	119
74.Les constituantes s'en remettent au siège social pour régler des problèmes qui relèvent de leur juridiction	4,9	10,7	84,4	122
Moyenne	37,35	15,47	47,18	

Tableau 37

La perception de l'exercice et des objets de contrôle

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
25.Le siège social peut s'assurer que les services offerts sont de qualité égale	14,0	26,4	59,7	129
27.Le contrôle exercé par le siège social sur les constituantes est adéquat	40,4	26,6	33,0	109
29.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	54,1	21,6	24,3	111
30.Les mécanismes de contrôle exercés par le siège social ne sont pas clairs	46,3	24,1	29,6	108
31.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de programmes	40,9	19,1	40,0	115
32.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de la recherche	27,2	25,4	47,4	114
33.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion financière	75,5	8,2	16,4	110
34.Le siège social contrôle le développement des constituantes	49,6	26,0	24,4	127
78.Les acteurs des constituantes ont le sentiment d'être contrôlés par le siège social	33,3	32,5	34,2	120
Moyenne	37,30	23,32	39,4	

Tableau 44

La perception du respect de juridiction

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
17.Le siège social intervient sur des objets qui sont sous la responsabilité des constituantes	56,8	18,0	25,2	111
28.Un des effets du système est que le siège social récupère le contrôle	48,3	15,0	36,7	120
36.Le système de l'UQ conduit à une centralisation des pouvoirs d'initiatives	42,1	22,1	35,9	131
37.Plus les constituantes fonctionnent d'une façon autonome, plus le siège social tend à centraliser les décisions	44,6	26,8	28,6	112
76.Le siège social a tendance à développer une réglementation qui a pour effet d'augmenter sa juridiction	56,1	26,2	17,8	107
77.Le siège social a tendance à développer une réglementation qui diminue la marge de manoeuvre des constituantes	56,3	23,2	20,5	112
Moyenne	50,7	21,88	27,45	

Tableau 51

La perception de la communication
entre le siège social et les constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
44.La pertinence de l'information transmise entre le siège social et les constituantes	45,9	28,6	25,5	98
48.Le système de l'UQ permet des échanges faciles entre le siège social et les constituantes	37,9	33,6	28,4	116
79.L'absence de conflits entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes au cours des processus communs	14,7	30,3	55,0	109
80.Il y a des difficultés de nature personnelle entre les intervenants du siège social et ceux des constituantes	35,7	25,5	38,8	98
Moyenne	34,33	29,5	36,15	

Tableau 57
La perception du processus décisionnel

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
50. Les processus de décision impliquant le siège social et les constituantes sont lents	84,0	11,2	4,8	125
51. L'implication du siège social dans certaines décisions rend plus complexes les processus	88,4	8,5	3,2	129
52. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	37,8	29,9	32,3	127
53. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de sélection des chefs d'établissement	26,4	25,5	48,2	110
54. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	20,2	30,7	49,1	114
55. Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des unités	29,5	32,0	38,5	122
56. Il arrive qu'une décision en faveur d'une constituante ait des effets négatifs sur d'autres constituantes	86,2	8,1	5,71	123
57. Les mécanismes de participation permettent aux constituantes de faire valoir leur point de vue	56,2	34,7	9,1	121
58. Dans le système de l'UQ, les décisions se prennent au moment opportun	17,6	37,0	45,4	108
60. Le système de l'UQ permet de répondre rapidement aux besoins nouveaux	12,8	29,6	57,6	125
61. Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	70,9	17,2	11,9	134
Moyenne	48,18	24,04	27,8	

Tableau 64

La perception de la prise en compte des particularités locales

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
8.Le système de l'UQ permet aux constituantes de répondre aux besoins spécifiques de la région	52,2	15,7	32,1	134
9.Le siège social tient compte des particularités locales des régions	34,4	24,0	41,6	125
10.Le siège social comprend les différences entre les universités constituantes	37,9	33,1	29,0	124
11.La dispersion géographique ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	42,7	19,4	37,9	124
49.Le système de l'UQ permet une allocation efficace des ressources financières compte tenu des besoins des différents milieux besoins des milieux	16,7	27,5	55,8	120
Moyenne	35,82	23,94	40,24	

Tableau 70
La perception de la gestion de programme

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
31.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de programmes	40,9	19,1	40,0	115
38.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne gestion des programmes d'enseignement	57,0	24,4	18,5	135
52.Le rôle joué par le siège social permet des décisions pertinentes en matière de gestion de programmes	37,8	29,9	32,3	127
61.Le rôle joué par le siège social rend longue l'adoption de nouveaux programmes	70,9	17,2	11,9	134
68.Il existe des ambiguïtés de juridiction entre les constituantes en ce qui a trait aux programmes à offrir	62,2	19,3	18,5	119
Moyenne	53,76	21,98	24,24	

Tableau 77
La perception de la gestion financière

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
33.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion financière	75,5	8,2	16,4	110
39.Les constituantes disposent d'une autonomie leur permettant une bonne utilisation de leurs ressources financières	42,3	27,6	30,1	123
49.Le système de l'UQ permet une allocation efficaces des ressources financières compte tenu des besoins des différents milieux	16,7	27,5	55,8	120
54.Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière d'attribution des budgets	20,2	30,7	49,1	114
Moyenne	38,68	23,50	37,85	

Tableau 82
La perception de la gestion du développement

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
34.Le siège social contrôle le développement des constituantes	49,6	26,0	24,4	127
41.L'autonomie des constituantes leur permet d'assurer leur développement	47,0	24,6	28,4	134
47.Le système de l'UQ permet le développement de nouvelles constituantes	72,4	15,4	12,2	123
55.Le rôle du siège social permet des décisions pertinentes en matière de développement des constituantes	29,5	32,0	38,5	122
Moyenne	49,63	24,5	25,88	

Tableau 87

La perception de la gestion de la recherche

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
32.Le siège social contrôle les performances des constituantes en matière de gestion de la recherche	27,2	25,4	47,4	114
40.Les constituantes disposent d'un niveau d'autonomie suffisant leur permettant d'assurer une bonne gestion de leur fonction "recherche"	62,9	21,0	16,1	124
64.L'autonomie accordée aux constituantes est un facteur d'innovation en matière d'enseignement et de recherche	66,7	21,7	11,6	129
Moyenne	52,27	22,70	25,03	

Tableau 94

La perception de la dispersion géographique

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
11.La dispersion géographique des différentes constituantes ne permet pas de constituer un ensemble qui réponde aux besoins des constituantes	42,7	19,4	37,9	124
24.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de coordination entre ces dernières et le siège social	67,4	15,9	16,7	132
29.La dispersion géographique des constituantes peut engendrer des problèmes de contrôle exercé par le siège social sur les constituantes	54,1	21,6	24,3	111
72.L'éloignement des constituantes occasionne des difficultés dans les relations entre le siège social et les constituantes	52,5	29,7	17,8	118
Moyenne	54,18	21,65	24,18	

Tableau 100

La perception de la concertation des constituantes
pour faire face au siège social

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
42.Les constituantes se concertent pour mieux faire face au siège social sur des objets les impliquant mutuellement	18,9	23,2	57,9	95

Tableau 106

La perception de la marge de manoeuvre
des acteurs du siège social

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
43.Le système de l'UQ laisse une marge de manoeuvre aux acteurs du siège social	69,7	20,2	10,1	99

Tableau 110

La perception du coût du système de l'UQ
comparé à celui des autres universités

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
45.Le système de l'UQ peut s'avérer coûteux si on le compare à celui des universités traditionnelles	63,3	14,8	21,9	128

Tableau 114

La perception du partage de l'autorité et des responsabilités
entre le siège social et les constituantes

Variables	D'accord	+ ou moins d'accord	Pas d'accord	N
59.Le partage de l'autorité et des responsabilités entre le siège social et les constituantes en fonction des compétences	16,3	37,5	46,2	104

Remerciements

L'auteur tient à remercier son directeur de thèse, M. André Brassard, pour son aide précieuse et constante apportée tout au cours de cette recherche.

L'auteur exprime également toute sa gratitude à Mme Tonye Blanchet pour la dactylographie de l'ensemble de l'ouvrage.